

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DU PERFECTIONNEMENT ET DE LA FORMATION
COLLÉGIALE ET UNIVERSITAIRE EN GESTION
DANS LE DÉVELOPPEMENT DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ
PERSONNELLE CHEZ DES GESTIONNAIRES QUÉBÉCOIS

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR

DANNY ST-LAURENT

JANVIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, Thérèse Bouffard, sans qui la rédaction de cette thèse aurait été impossible; son expérience, son appui et ses nombreux conseils ont été d'une aide indispensable. Je voudrais aussi souligner l'apport de Simon Grégoire et de Danielle Melanson pour leur appui et pour leurs commentaires pertinents qui ont contribué à orienter mes réflexions, ainsi que celui de Jean Bégin, qui m'a aidé dans le traitement statistique de mes résultats. Je tiens également à remercier sincèrement les associations de gestionnaires et les gestionnaires qui ont pris le temps requis pour participer à mon étude, ainsi que Marie-Paule, qui a fait une relecture attentive de cette thèse. Je tiens à exprimer ma reconnaissance aux membres de ma famille : Normand, Margot, Vicki et Guillaume, ainsi qu'à plusieurs personnes qui me sont chères dont, Mélissa L., Louis, Mélissa C., Anne-Marie, Bill, Christine, Frank, Jacinthe, Jean-Philippe, Jeff, Julie, Matthieu, Nicolas, Phil, Steve, Vincent et Yasmée. Au cours des dernières années, elles ont su m'encourager, m'écouter et m'apporter le soutien nécessaire à la réalisation de ce projet de longue haleine.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	v
RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
CONTEXTE THÉORIQUE.....	5
1.1. Les gestionnaires	5
1.1.1. Gestion et leadership.....	5
1.1.2. La nature du travail des gestionnaires.....	7
1.1.3. Les compétences de gestion.....	12
1.2. Le sentiment d'efficacité personnelle.....	14
1.2.1. Les processus cognitifs	15
1.2.2. Les processus motivationnels	17
1.2.3. Les processus affectifs	17
1.2.4. L'autorégulation.....	18
1.2.5. Intégration des trois mécanismes	20
1.2.6. Les sources du sentiment d'efficacité personnelle.....	20
1.3. Recension des écrits.....	22
1.3.1. Sentiment d'efficacité personnelle et processus de gestion.....	23
1.3.2. Formation scolaire, collégiale ou universitaire et sentiment d'efficacité personnelle en gestion.....	37
1.4. Questions de recherche	40
1.5. Objectifs.....	41
1.6. Hypothèses.....	41
CHAPITRE II	
Étude 1 : Développement du questionnaire	45
2.1. Méthodologie.....	45
2.1.1. Développement du questionnaire initial	45

2.1.2. Participants	48
2.1.3. Procédure	49
2.2. Résultats.....	50
CHAPITRE III	
Étude 2 : Étude principale.....	52
3.1. Méthodologie.....	52
3.1.1. Participants	52
3.1.2. Procédure	54
3.2. Résultats.....	55
3.2.1. Analyse factorielle.....	55
3.2.2. Vérifications préliminaires	59
3.2.3. Vérifications des hypothèses	62
CHAPITRE IV	
DISCUSSION	94
4.1. Les conclusions majeures	95
4.1.1. Les conclusions concernant l'outil.....	95
4.1.2. Conclusions de la première hypothèse.....	96
4.1.3. Conclusions de la deuxième hypothèse	101
4.2. Limites de l'étude	103
4.3. Perspectives de recherches futures	105
4.4. Implications pratiques.....	107
CONCLUSION.....	109
BIBLIOGRAPHIE.....	110
ANNEXE A :	
LE QUESTIONNAIRE	120
ANNEXE B	
MESSAGE DE PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE	125
ANNEXE C	
MESSAGE DE L'ASSOCIATION OU DE L'ORGANISATION	127
ANNEXE D	
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	129

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les dix rôles des gestionnaires selon Mintzberg (1973)	11
1.2 Les hypothèses de recherche	44
2.1 Catégories et énoncés initiaux	47
3.1 Description des participants.....	53
3.2 Moyennes et écarts types de tous les énoncés du questionnaire initial	55
3.3 Résultats de l'analyse factorielle	57
3.4 Moyennes, écarts type et corrélations entre les six mesures du sentiment d'efficacité personnelle.....	58
3.5 Corrélations entre les variables indépendantes.....	60
3.6 Corrélations entre les variables dépendantes et les variables retenues pour la vérification des hypothèses.....	61
3.7 Corrélations semi-partielles entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en contrôlant pour l'âge.....	62
3.8 Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion interpersonnelle	64
3.9 Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion opérationnelle	64
3.10 Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion opérationnelle selon le niveau du poste occupé.....	65
3.11 Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement	66
3.12 Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en analyse et prise de décision.	67
3.13 Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en assurance professionnelle.....	68
3.14 Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en assurance professionnelle selon le niveau du poste occupé	69
3.15 Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle évalué par la question globale.....	70
3.16 Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment général d'efficacité personnelle selon le niveau du poste occupé.....	71

3.17	Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion interpersonnelle	73
3.18	Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion opérationnelle	74
3.19	Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement	75
3.20	Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement, en contrôlant pour l'âge, selon le niveau d'expérience.....	76
3.21	Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en analyse et prise de décision	77
3.22	Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en assurance professionnelle.....	78
3.23	Régression hiérarchique du sentiment général d'efficacité personnelle.....	79
3.24	Régression hiérarchique du facteur « gestion stratégique du changement »	82
3.25	Régression hiérarchique du facteur « analyse et prise de décision »	83
3.26	Régression hiérarchique du facteur « gestion interpersonnelle »	85
3.27	Régression hiérarchique du facteur « gestion opérationnelle »	86
3.28	Régression hiérarchique du facteur « gestion stratégique du changement »	87
3.29	Régression hiérarchique du facteur « analyse et prise de décision »	88
3.30	Régression hiérarchique du facteur « assurance professionnelle »	89
3.31	Régression hiérarchique du facteur « sentiment général d'efficacité personnelle »	90
3.32	Hypothèse 1 : Corrélations semi-partielles entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle.....	92
3.33	Sous hypothèse 1A : Effet d'interaction du niveau de poste sur la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle	92
3.34	Sous hypothèse 1B : Effet d'interaction du nombre d'années d'expérience sur la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle.....	92
3.35	Sous hypothèse 1C : Résultats des régressions hiérarchiques de chacune des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle, en contrôlant les effets de l'âge et de la formation dans d'autres domaines que la gestion	93
3.36	Hypothèse 2 : Résultats des régressions hiérarchiques de chacune des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle, en contrôlant les effets de l'âge, de la formation formelle dans d'autres domaines et en gestion.....	93

RÉSUMÉ

Le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme le jugement que porte une personne sur sa capacité à organiser et à exécuter les actions requises pour réussir une tâche ou une activité (Bandura, 1977, 1982, 1986, 1989b, 1997). Au cours des deux dernières décennies, le sentiment d'efficacité personnelle est ressorti comme l'un des principaux construits pouvant aider à prédire et à expliquer la performance au travail. Parmi les facteurs contribuant au succès organisationnel, la qualité du travail des gestionnaires joue un rôle important. Au vu de l'importance de ce rôle et de l'impact du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires dans la qualité de son exercice, l'objectif général de cette thèse vise à mieux comprendre comment il se développe.

La thèse est composée de deux études. La première a pour objet la construction et la validation d'un questionnaire servant à mesurer le sentiment d'efficacité personnelle en gestion. La seconde a deux objectifs principaux. Le premier est d'examiner si la formation collégiale ou universitaire en gestion affecte le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Trois sous objectifs sont aussi poursuivis. Le premier et le second visent à vérifier si les différents niveaux de gestion occupés par les gestionnaires et le nombre d'années d'expérience en gestion interfèrent dans la relation entre la formation collégiale ou universitaire en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Le troisième sous objectif consiste à comparer le rôle joué par la formation collégiale ou universitaire en gestion à celui joué par une formation de même niveau, mais dans un domaine autre que la gestion. Enfin, le second objectif examinera l'apport de formations plus informelles et ponctuelles en gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires.

Dans le cadre de notre première étude, des énoncés ont été retenus sur la base d'une recension des écrits et de la consultation de grilles de compétences utilisées dans des firmes québécoises de consultation en ressources humaines. Le questionnaire ainsi constitué a ensuite été soumis à un comité d'experts, puis envoyé à 99 participants qui y ont répondu à deux reprises, un intervalle de six mois séparant les deux passations. Ces démarches ont permis de vérifier la validité de contenu de nos catégories ainsi que la stabilité temporelle de l'outil.

Le questionnaire obtenu se compose de deux sections. Dans la première, les 40 énoncés décrivant une fonction de gestion sont présentés et accompagnés chacun d'une échelle en cinq points permettant à chaque participant d'indiquer dans quelle mesure il se sent capable d'exercer la tâche ou la fonction décrite. La seconde section regroupe des questions personnelles portant sur le sexe, l'âge, la formation collégiale ou universitaire en gestion et dans d'autres domaines, le nombre d'années d'expérience en gestion, le niveau de poste occupé et le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies.

Au total, 537 gestionnaires québécois ont participé à notre seconde étude. Les participants ont été recrutés via des associations de gestionnaires. Les questionnaires ont été présentés et complétés sur ordinateurs, puis nous ont été retournés par courrier électronique.

Un schème d'analyses corrélationnelles, principalement des régressions linéaires hiérarchiques, a été utilisé pour vérifier nos hypothèses de recherches. L'hypothèse principale a été validée; nos résultats ont montré que la formation collégiale ou universitaire en gestion est liée à toutes les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle. Ces relations demeurent significatives même si l'effet de l'âge et de la formation dans d'autres domaines que la gestion sont contrôlés. Par contre, contrairement à ce que nous avons prédit, le niveau de poste occupé ne réduit pas la force de la relation entre la formation en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle, alors que le nombre d'années d'expérience en gestion la diminue, mais seulement pour une des dimensions de gestion étudiées. Enfin, en accord avec notre seconde hypothèse, nous avons montré que, même lorsque les effets de l'âge, de la formation formelle dans d'autres domaines et en gestion sont contrôlés, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion permet de prédire le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires pour trois des dimensions étudiées.

Nos résultats suggèrent que la formation collégiale ou universitaire en gestion est une option intéressante pour tous les gestionnaires souhaitant améliorer leur sentiment d'efficacité personnelle envers leur rôle de gestionnaire. Globalement, ce type de formation est aussi efficace pour les gestionnaires peu expérimentés que pour ceux qui le sont plus, et l'est davantage pour ceux occupant des postes de gestion élevés. Il apparaît aussi qu'à défaut d'une formation collégiale ou universitaire formelle en gestion, la participation à des sessions de perfectionnement est bénéfique et permet d'améliorer le sentiment d'efficacité de tels gestionnaires.

Mots clés : Sentiment d'efficacité personnelle, auto-efficacité, gestion, gestionnaire, formation, compétences, expérience de gestion

INTRODUCTION

Dans le contexte économique actuel, les entreprises doivent être efficaces si elles veulent assurer leur pérennité. Les dirigeants d'entreprises prennent conscience de l'importance de maximiser l'utilisation de leur potentiel humain. Ainsi, le rôle des gestionnaires a changé et ces derniers doivent aujourd'hui réagir rapidement aux changements qui surviennent dans l'environnement et chercher activement des opportunités nouvelles tout en s'assurant de mobiliser le personnel (Paglis & Green, 2002).

Plusieurs facteurs peuvent contribuer au succès organisationnel et certains d'entre eux sont hors du contrôle des gestionnaires. À cet effet, Pfeffer (1977) souligne que le contexte économique, le contexte du marché, les politiques gouvernementales et les changements technologiques sont autant de facteurs qui peuvent agir sur l'efficacité organisationnelle. Toutefois, dans le cadre de cette thèse, nous nous attarderons principalement au rôle que peuvent jouer les gestionnaires au sein des organisations.

Les gestionnaires ont une influence sur le niveau de rendement des organisations et sont, du moins en partie, responsables de l'efficacité organisationnelle. En effet, Weiner et Mahoney (1981) ont répertorié des statistiques sur les performances de 193 entreprises du domaine manufacturier. Ils ont conclu que les actions posées par les leaders des niveaux supérieurs avaient une forte influence sur la rentabilité de ces entreprises.

Dans les dernières décennies, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la relation entre l'efficacité des gestionnaires et celle des organisations. Des centaines de recherches portant spécifiquement sur la relation entre le type de comportements adopté par les gestionnaires et les différentes mesures d'efficacité organisationnelle (Yukl, 1989) ont déjà été publiées, et ce thème continue de susciter beaucoup d'intérêt (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Keller, 2006).

À titre d'exemple, Howell et Avolio (1993) ont montré que les styles de leadership permettent de prédire la performance financière de succursales relevant d'une importante firme de services financiers. Koene, Vogelaar et Soeters (2002) ont obtenu des résultats

similaires dans une étude où différents style de leadership ont été mis en relation avec la performance financière et le climat organisationnel de cinquante supermarchés d'une chaîne d'alimentation. Une autre étude réalisée dans un contexte social différent, en Russie, montre que certains styles de leadership contribuent davantage à l'atteinte des objectifs organisationnels que d'autres (Elenkov, 2002). Pour leur part, Fisher et Edwards (1988), dans une méta analyse, ont montré l'influence du style de leadership sur le climat organisationnel et sur la performance au travail. Une autre méta analyse réalisée plus récemment par Judge et ses collègues (2004) a montré que les styles de leadership adoptés pouvaient être un prédicteur important de la performance, tant au plan individuel qu'au plan du groupe ou de l'organisation. Keller (2006), pour sa part, a montré dans une étude longitudinale que les styles de leadership exercent une influence sur la performance d'équipes travaillant sur des projets de recherche et de développement. Cette étude comptait 118 équipes provenant de cinq firmes différentes.

Les gestionnaires peuvent aussi exercer un impact sur la performance des équipes et des organisations via d'autres variables. Que ce soit par la clarté des directions données, par le degré de participation proposé aux subordonnés, par la nature des objectifs fixés, par la qualité de la planification du travail à accomplir ou par leurs habiletés de résolution de problèmes, les gestionnaires jouent un rôle de premier plan (Bass, 1990; Yukl, 1989, 2005). Dans un ouvrage influent, Drucker affirmait déjà que :

« Dans une économie basée sur la concurrence, les qualités et les activités des dirigeants sont, par-dessus tout, les facteurs déterminants du succès d'une entreprise ... les qualités et activités de ses dirigeants sont le seul avantage réel que puisse posséder une entreprise dans une économie de concurrence. » (1954, p. 4)

Bien que l'objectif de cette thèse ne soit pas de démontrer la relation entre les comportements des gestionnaires et la performance des organisations, les études précédemment décrites permettent de mettre en évidence l'importance du rôle que ceux-ci jouent au sein des organisations et ce, en fonction de plusieurs aspects de la performance organisationnelle. Dans cette perspective, il s'avère important de s'attarder aux facteurs permettant aux gestionnaires d'être plus efficaces dans l'exercice de leurs fonctions. Au vu de son pouvoir de prédiction de la performance en milieu de travail, le sentiment d'efficacité

personnelle (Bandura, 1977, 1982, 1986, 1989b, 1997) dans l'exercice de son rôle apparaît comme une variable incontournable à considérer (Cole & Hopkins, 1995; Earley, 1994; Eden & Zuk, 1995; Gardner & Pierce, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996; Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981; London & Smither, 1995; Luthans & Peterson, 2002; Robertson & Sadri, 1993).

Chaque année, les organisations investissent des sommes importantes dans la formation et le développement de leurs gestionnaires. À ce jour, peu d'études ont porté sur l'impact des programmes de formation collégiale et universitaire en gestion sur le développement du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Dans cette thèse, nous tenterons de déterminer si ces formations permettent aux gestionnaires de développer de meilleures croyances d'efficacité personnelle en regard de leur rôle.

Dans le premier chapitre, nous présenterons un bref portrait de ce que représente le travail de gestionnaire. Le concept du sentiment d'efficacité personnelle et ses mécanismes de fonctionnement seront ensuite présentés. Puis, nous nous attarderons à l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur la façon dont les gestionnaires s'acquittent de leurs fonctions. Ensuite, nous présenterons les deux seules études à avoir examiné le rôle de la formation scolaire, collégiale ou universitaire dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Les questions, les objectifs et les hypothèses de la présente recherche seront finalement proposés.

Le second chapitre présentera la première étude de cette thèse. Elle a trait à la construction de l'outil de mesure utilisé et sera divisée en deux parties : la méthodologie et les résultats.

L'étude principale de cette thèse sera présentée dans le troisième chapitre. La méthodologie utilisée sera d'abord décrite, et l'exposé des résultats fera l'objet de la seconde section de ce chapitre. Cette section aura pour objectif de présenter les résultats relatifs aux vérifications préliminaires et ensuite, ceux concernant nos hypothèses de recherche.

Le quatrième chapitre sera consacré à l'interprétation des résultats présentés précédemment. Nous mentionneront ensuite certaines limites de notre étude, des perspectives de recherches et des implications pratiques découlant de nos résultats.

CHAPITRE I

CONTEXTE THÉORIQUE

1.1. Les gestionnaires

Nous débuterons cette section en précisant une distinction importante entre les notions de « gestion » et de « leadership ». Ensuite, pour mieux comprendre l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur l'efficacité des gestionnaires, nous présenterons la nature de leur travail. Enfin, nous terminerons cette section en apportant quelques précisions sur le concept de compétence.

1.1.1. Gestion et leadership

Le leadership est un phénomène très complexe et difficile à cerner vu la multitude de contextes dans lesquels il peut être exercé. Déjà en 1974, Stogdill soulignait que les milliers de recherches empiriques portant sur le leadership avaient engendré une accumulation incroyable de résultats, mais n'avait pas encore permis d'obtenir une compréhension intégrée du phénomène. Il affirmait d'ailleurs qu'il y avait presque autant de définitions du leadership que de personnes ayant essayé de le définir. Depuis ce constat de Stogdill, le nombre de définitions n'a cessé d'augmenter (Yukl, 2005). Si la majorité de ces dernières implique un processus d'influence, l'ensemble des aspects couverts dans ces définitions est plutôt divergent (Yukl, 1989). House et ses collègues (1999) proposent une définition relativement large et représentative du leadership appliqué au contexte de la gestion. Selon eux, le leadership est l'habileté d'un individu à influencer, à motiver et à outiller les autres afin qu'ils contribuent à l'efficacité et au succès de l'organisation. Dolan, Gosselin, et Carrière (2007) proposent une définition très apparentée à celle-ci, et ajoutent qu'elle correspond à la définition du pouvoir. Ils poursuivent en mentionnant qu'il existe deux types de leaders : les

leaders formels, placés en position d'autorité par l'organisation, et les leaders informels, dont le pouvoir découle de leurs caractéristiques personnelles particulières, peu importe leur position dans l'organisation.

Le leadership et la gestion sont deux concepts très intimement liés, et selon Yukl (1989), si on reconnaît généralement qu'il existe certaines différences entre eux, leur degré de chevauchement ne fait pas l'unanimité. Pour lui, un individu peut être un leader sans être gestionnaire, et peut aussi être gestionnaire sans être leader. Cependant, compte tenu de la grande confusion et du manque de consensus quant à la distinction entre les deux termes, il les utilise de façon interchangeable dans ses écrits.

Zaleznik (1977), dans une optique psychanalytique, prend position et distingue les deux concepts. Il soutient qu'ils diffèrent, entre autres, dans la manière dont les leaders et les gestionnaires sont liés à leur rôle et à leurs subordonnés. Les leaders sont plus charismatiques et développent des relations interpersonnelles intenses : ils provoquent chez leurs subordonnés le désir de s'identifier à eux. De même, ils sont plus authentiques et génèrent plus de passion au travail. En revanche, Zaleznik propose que les gestionnaires soient portés à jouer un rôle et à adopter une attitude plus impersonnelle et imprécise quant à leurs objectifs. Ils seraient orientés vers les processus et souhaiteraient maintenir un système contrôlé, rationnel et équitable. Ils utiliseraient aussi davantage leur pouvoir formel en offrant des récompenses et en ayant recours à des mesures disciplinaires. Enfin, l'auteur propose aussi que les leaders sont des agents de changement alors que les gestionnaires seraient plus soucieux de maintenir l'ordre et la stabilité.

Kotter (1990) abonde dans le même sens en soutenant que chaque organisation devrait se doter autant de gestionnaires que de leaders; pour lui, l'un ne va pas sans l'autre. Les gestionnaires gèrent la complexité alors que les leaders sont plus efficaces dans la gestion du changement. Une organisation ne comportant que des gestionnaires serait vouée à la stagnation alors qu'une autre dotée uniquement de leaders risquerait d'être complètement désorganisée.

Dans la même lignée, Lapierre (1987) voit le leadership et la gestion comme étant les deux pôles extrêmes d'un même continuum. Un individu en position d'autorité ne peut ainsi

jamais être totalement un leader ou totalement un gestionnaire. D'un côté, les gestionnaires sont en réaction à leur environnement. Leur façon de gérer est structurée, ordonnée, réglementée et hiérarchisée. Leur objectif est de répondre adéquatement aux besoins des consommateurs tout en tenant compte de l'ensemble des contraintes organisationnelles. À l'inverse, les leaders sont davantage centrés sur eux-mêmes et sur leur propre vision des choses. Ils seraient plus sensibles à leur réalité intérieure et seraient ainsi moins portés à considérer les ressources disponibles dans la gestion du changement. Le mode de structuration des leaders serait plus organique, plus centrée sur eux-mêmes et moins règlementé et hiérarchisé.

Mintzberg (1973), pour sa part, adopte une position distincte et décrit les activités des gestionnaires à partir de dix rôles distincts. Un de ces rôles est celui de leader dans lequel le gestionnaire doit, entre autres, motiver et créer des conditions de travail favorables. Les neuf autres rôles concernent d'autres responsabilités essentielles de gestion, mais le rôle du leadership est tout de même vu comme le plus important. L'auteur (2005) rejette la différenciation entre les deux termes et les utilise lui aussi de façon interchangeable; pour lui, l'un ne peut aller sans l'autre. Toutefois, dans cette optique, l'auteur prend pour acquis que tous deux possèdent un pouvoir formel et ne tient pas compte des leaders informels.

Dans cette thèse, afin d'éviter toute confusion, nous utiliserons les termes « leadership » et « leader » uniquement dans les situations où les études citées utilisent spécifiquement ces appellations. Nous utiliserons les termes « gestion » et « gestionnaire » lorsque nous référerons à des personnes détenant un pouvoir formel décerné par leur organisation. Ces derniers termes seront aussi retenus dans la description de l'étude réalisée. La partie qui suit sera consacrée à la description du travail des gestionnaires.

1.1.2. La nature du travail des gestionnaires

Les tâches des gestionnaires sont diversifiées, contextuelles, complexes et ainsi, relativement difficiles à cerner avec précision. En raison des différences de point de vue des gestionnaires, des professeurs des écoles de gestion et des formateurs en gestion, il est difficile de réconcilier les différentes définitions (Rausch, Sherman, & Washbush, 2002), et ce d'autant plus, comme le soulignent Baruch et Peiperl (2000), qu'il n'existe pas d'ordre

professionnel attestant les qualifications en gestion; la pratique de la gestion n'est pas restreinte à des personnes possédant une telle attestation (Pfeffer & Fong, 2002). Selon Burgoyne (1989), un autre problème viendrait de ce que, contrairement à plusieurs autres types d'emploi, les gestionnaires définissent eux-mêmes les tâches qu'ils doivent accomplir. Plusieurs auteurs se sont tout de même attardés à la nature du travail des gestionnaires (Bass, 1990; Drucker, 1954, 1974; Mintzberg, 1973; Yukl, 2005). Nous tenterons de présenter en quoi consiste le travail de gestionnaires.

Dès 1916, Henri Fayol, rédigeait un ouvrage qui allait, près de cinquante ans plus tard, servir de fondations aux différentes théories de gestion (Mintzberg, 1984). Selon ce précurseur du domaine de la gestion, administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916/1999). Évidemment, en près de cent années de recherche et de pratique, la conception de ce qu'est la gestion a beaucoup évolué.

Selon Drucker (1954), en fonction du contexte de l'organisation ou du département dans lequel œuvrent les gestionnaires, leurs tâches et fonctions seront très différentes. L'auteur identifie cependant cinq activités essentielles pour assurer « l'intégration des ressources en un organisme vivant et en pleine croissance » (1954, p. 358). D'abord, les gestionnaires doivent fixer des objectifs, déterminer les moyens qui seront pris pour les atteindre, et faire connaître ces objectifs à toutes les personnes concernées. Les gestionnaires ont ensuite à organiser, c'est-à-dire, à analyser le travail à accomplir, à le diviser en tâches exécutables et à les déléguer. Les gestionnaires doivent aussi motiver leurs employés et établir une bonne communication avec eux. Ils les motiveront, par exemple, en offrant des promotions ou en accordant des récompenses. C'est également aux gestionnaires qu'il incombe de mettre en place des procédures d'évaluation, tant pour la performance de l'organisation que pour le rendement individuel. Enfin, les gestionnaires doivent veiller au perfectionnement et à la formation de leurs subordonnés. Drucker (1954) parle de l'impact que les gestionnaires exercent sur leurs employés par leur manière de les diriger. Pour l'auteur, qu'ils s'en rendent compte ou non, tous les gestionnaires accomplissent ces activités et ils peuvent le faire plus ou moins adroitement.

Suite à une revue de la littérature sur les activités typiquement accomplies par les gestionnaires, Yukl (2005) a identifié certaines caractéristiques présentes dans la majorité des postes de gestion. D'abord, les gestionnaires passent de longues heures au travail et bien souvent, apportent du travail à la maison. Leurs journées sont très chargées et ils reçoivent des requêtes de toutes sortes (demande d'information, d'assistance, d'autorisation, etc.), et ce, d'un grand nombre de personnes. Que ces demandes proviennent de leurs employés, de leurs pairs, de leur supérieur ou de l'extérieur de l'organisation, les gestionnaires sont constamment sollicités.

Yukl (2005) poursuit en affirmant que la nature fragmentaire de leurs activités indique qu'elles sont souvent initiées par les autres. Ayant peu de longues périodes de temps sans interruption, les gestionnaires ont peu de temps à consacrer à l'analyse et à la réflexion. Le temps passé seul est souvent consacré à lire et à répondre à des messages, à régler des questions administratives, à rédiger des rapports ou des mémos et à faire des lectures pertinentes à leur domaine d'activités. Cet état de fait les incite alors souvent à se centrer davantage sur les problèmes immédiats que sur les stratégies à plus long terme.

De plus, les gestionnaires sont en constante recherche d'informations à propos d'événements susceptibles d'affecter le fonctionnement de leur organisation ou de leur département. La création et le maintien de relations avec leurs subordonnés et avec un nombre important de personnes de l'intérieur comme que de l'extérieur de l'organisation est une méthode efficace pour obtenir de telles informations. Malgré l'accessibilité à plusieurs méthodes de communication, les gestionnaires préfèrent les communications orales comme le téléphone et les rencontres informelles (Yukl, 2005). Les diverses informations recueillies les aideront, entre autres, à prendre des décisions d'importance variable. Certaines de celles-ci concernent le déroulement quotidien des activités alors que d'autres revêtent une plus grande importance et affectent l'organisation à plus long terme.

La planification est aussi une activité relevant du rôle de gestionnaire. Les gestionnaires fixent des objectifs à court terme, lesquels sont normalement bien définis et des objectifs à long terme, définis avec beaucoup moins de précision. Ce flou leur permet de conserver une

marge de manœuvre leur donnant la possibilité de s'adapter aux divers événements pouvant survenir sporadiquement (Yukl, 2005).

Pour Mintzberg (2005), la gestion n'est ni une science, ni une profession : c'est une pratique. Dans un ouvrage (1973) où il a tenté de mieux cerner la nature du travail des gestionnaires, il y présente une conception semblable à celle de Yukl en affirmant que leurs activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. Selon lui, chacune de leurs actions est de courte durée, touche plusieurs domaines et est souvent entrecoupée par d'autres activités. Dans ce même ouvrage, il a identifié dix rôles relevant de leurs fonctions. Il adopte la définition de Sarbin et Allen (1968) selon qui les rôles sont « un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable ».

Mintzberg classe les rôles des gestionnaires en trois catégories : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles liés à la prise de décision. La première catégorie comprend trois rôles distincts : un rôle de symbole, un rôle de leadership et un rôle d'agent de liaison. Le rôle de symbole concerne tout ce qui a trait à l'image de l'organisation. Les gestionnaires doivent, par exemple, apposer leur signature signifiant leur appui aux différents projets ou encore, être présents à certaines cérémonies. Les gestionnaires doivent aussi jouer un rôle de leader, donner une direction aux actions des employés, les conseiller, les motiver, les encourager, les critiquer, etc. Ils sont également responsables d'établir l'atmosphère de travail, de veiller à intégrer les besoins individuels de leurs subordonnés à ceux de l'organisation et de fusionner les différents éléments en une organisation, une unité coopérative. Enfin, les gestionnaires ont à agir comme agents de liaison, à établir des contacts avec l'extérieur de l'organisation, et à gérer les aspects politiques.

Parmi les rôles dévolus aux gestionnaires, Mintzberg en compte trois qui sont liés à l'information. Les gestionnaires doivent constamment rechercher de l'information et se comporter en observateurs actifs. Une fois en possession d'informations utiles, ils assumeront le rôle de diffuseur, c'est-à-dire qu'ils transmettront l'information à l'intérieur de l'organisation, et agiront comme porte-parole pour la transmettre à l'extérieur de l'organisation.

La dernière catégorie définie par Mintzberg concerne quatre rôles liés à la prise de décision. Comme entrepreneurs, les gestionnaires doivent se comporter en initiateurs et en concepteurs de changements. Ces derniers prennent la forme de projets d'amélioration qu'ils doivent superviser et contrôler. Les gestionnaires ont aussi à être en mesure d'affronter des situations et des perturbations imprévues. Dans ce rôle de régulateur, ils peuvent, par exemple, avoir à traiter des conflits entre employés ou à gérer des pertes de ressources. Ils doivent également agir à titre de répartiteur des ressources, qu'il s'agisse de temps, de matériel, d'équipement ou de main d'œuvre. Finalement, les gestionnaires sont parfois appelés à participer à des négociations en tant que représentant de l'organisation. Le tableau 1.1 présente une synthèse des rôles identifiés par Mintzberg.

Tableau 1.1
Les dix rôles des gestionnaires selon Mintzberg (1973)

Rôles interpersonnels	Rôles liés à l'information	Rôles à la prise de décisions
<i>Symbole :</i> Activités qui ont trait à l'image (signature, appui dans un projet, présence à une cérémonie, etc.)	<i>Observateur actif :</i> Recherche d'information Développe une compréhension de l'organisation et de son environnement	<i>Entrepreneur :</i> Initie et conçoit des changements sous forme de projets d'amélioration (supervise et contrôle ces projets)
<i>Leader :</i> Donne une direction, conseille et motive Encourage et critique. Définit l'atmosphère de travail Intègre les besoins des individus à ceux de l'organisation (Rôle le plus important)	<i>Diffuseur :</i> Transmet l'information, parfois interprétée, à l'intérieur de l'organisation	<i>Régulateur :</i> Apporte les correctifs nécessaires en cas de perturbations (p.ex.: conflit entre employés ou organisations, pertes de ressources)
<i>Agent de liaison :</i> Établit des contacts extérieurs Entretient des relations horizontales (PDG – PDG) et politiques (p.ex.: implication dans des c.a.)	<i>Porte-parole :</i> Transmet l'information à l'extérieur de l'organisation (p.ex.: plans, politiques, actions, résultats, etc.)	<i>Répartiteur des ressources :</i> Alloue les ressources organisationnelles de toutes sortes (p.ex.: temps, matériel, équipement, main d'œuvre, etc.) Approuve des décisions
		<i>Négociateur</i> Participe aux négociations comme représentant de l'organisation

1.1.3. Les compétences de gestion

L'utilisation du concept de rôle permet de saisir assez succinctement l'ensemble des activités que doit accomplir un individu dans un emploi donné. Cependant, dans le cadre d'une démarche d'évaluation, en contexte de sélection ou d'évaluation du rendement, il peut s'avérer difficile de juger du degré auquel cette personne s'acquitte de ses rôles. Afin de pallier les difficultés liées à l'évaluation et à la prédiction de la performance en emploi, McClelland (1973) a initié le mouvement des compétences en psychologie. Il souhaitait, entre autres, éviter certains biais d'évaluation associés à l'origine ethnique, au sexe ou à des facteurs socio-économiques.

Plusieurs chercheurs et intervenants ont ensuite tenté de développer leur propre définition de ce que sont les compétences. Hayes (1979) considère que les compétences sont un amalgame de connaissances générales, de motivations, de traits de personnalité, de rôles social ou d'aptitudes. Pour sa part, Albanese (1989) décrit les compétences comme des aptitudes et/ou des caractéristiques personnelles qui contribuent à une bonne performance. Burgoyne (1989) y ajoute un élément d'ordre motivationnel. Il est d'avis que les compétences peuvent être définies comme l'habileté et la volonté à exécuter une tâche. Master et McCurry (1990) placent plus d'emphasis sur le processus et considèrent que les compétences représentent la capacité à intégrer et à appliquer adéquatement les habiletés acquises afin d'être compétent dans les fonctions de gestion. Woodruffe (1991), quant à lui, définit simplement les compétences comme des comportements que les individus doivent produire pour être compétents alors que Kanungo et Mistra (1992) en ont une vision plus large et suggèrent que les compétences prennent la forme d'activités génériques cognitives qui permettent l'adaptation à différents contextes. Enfin, Spencer et Spencer (1993) distinguent les compétences des comportements en précisant que les compétences sont une caractéristique sous-jacente d'une personne permettant une performance supérieure ou efficace.

Pour Le Boterf (2004), il n'existe pas une seule définition des compétences. Elle peut varier selon les organisations et les situations de travail. Dans les situations de travail caractérisées par la répétition, la simplicité et le respect des consignes, la compétence se

limite à « savoir-faire ». Par contre, lorsque le niveau de complexité des situations de travail augmente, « être compétent signifie plutôt savoir agir et réagir ». Il s'agit alors de savoir « quoi faire » et « quand » le faire. L'individu placé dans une telle situation doit être en mesure d'aller au-delà du prescrit. Le rôle de gestionnaire fait donc davantage appel à ce type de compétence.

L'utilisation des compétences, comme outil d'évaluation et de prédiction, s'applique à tous les types d'emploi mais selon Spencer et Spencer (1993), les postes de gestion, en raison de leur nombre et de leur importance, ont reçu plus d'attention que tout autre type d'emploi. Ces auteurs présentent un profil général de compétences de gestion établi à partir de trente-six modèles de compétences de gestion, issus de plusieurs types de postes de gestion. Pour les auteurs, le profil général correspond assez bien à tous les postes de gestion mais de manière imprécise. Ce modèle comporte onze compétences : impact et influence, désir de réussite, travail d'équipe et coopération, pensée analytique, initiative, développement des autres, confiance en soi, directivité/assurance, recherche d'information, leadership d'équipe et pensée conceptuelle. Spencer et Spencer (1993) soulignent également l'importance de posséder une certaine expertise technique liée au domaine où interviennent les gestionnaires, d'avoir une conscience de l'organisation et d'être en mesure de construire des relations interpersonnelles.

L'« American Assembly of Collegiate School of Business », l'agence d'accréditation des collèges et des universités offrant des programmes de gestion la plus importante aux Etats-Unis (Albanese, 1989), classe les compétences de gestion en deux grandes catégories. Dans le cadre d'un projet de grande envergure, le « Outcome Measurement Project », cette organisation a identifié les éléments les plus importants devant être maîtrisés par les étudiants qui sortaient des programmes de formation en gestion. Certains de ces éléments concernent le contenu, d'autres les aptitudes et caractéristiques personnelles. Le contenu comprend sept champs de connaissances couverts par les cours offerts dans les écoles d'administration. La seconde catégorie d'éléments à maîtriser se rapproche davantage des compétences qui seront à l'étude dans le cadre de cette thèse. Elle comporte neuf aptitudes et caractéristiques personnelles à acquérir au cours de la formation : le leadership, les habiletés de communication et de présentation orale, la communication écrite, la planification et

l'organisation, la recherche d'information et l'analyse de problèmes, la prise de décision, la délégation et le contrôle, l'objectivité envers soi et la disposition à mener.

Pour Bandura (1997), même si les gestionnaires sont surtout embauchés sur la base de leurs compétences techniques, ce sont bien souvent leurs compétences interpersonnelles qui sont les plus déterminantes du succès en emploi. Il ajoute qu'il ne suffit pas de posséder les compétences pour en faire un usage adéquat. En effet, selon Bandura (1986), il y a une différence marquée entre le fait de posséder des habiletés et le fait d'être en mesure de les utiliser dans diverses situations. Ainsi, différentes personnes possédant des habiletés comparables, ou encore, une même personne placée dans différentes circonstances pourrait produire une mauvaise, bonne ou excellente performance. Comme dans tous les domaines du fonctionnement humain, le sentiment d'efficacité personnelle constitue un facteur central dans la mise à profit de nos connaissances, de nos habiletés ou de nos compétences (Bandura, 1986).

1.2. Le sentiment d'efficacité personnelle

Bandura (1986) définit le sentiment d'efficacité personnelle comme le jugement que porte une personne sur sa capacité à organiser et à exécuter les actions requises pour réussir une tâche ou une activité. Ce sentiment reflète davantage l'évaluation que fait la personne de ce qu'elle est en mesure d'accomplir que de ses capacités réelles. Pour Bandura, le sentiment d'efficacité personnelle est un déterminant important de la performance qui opère indépendamment des habiletés sous-jacentes de la personne en regard de la tâche à accomplir. De plus, ce sentiment n'est pas inné et il relève plutôt de facteurs que nous aborderons ultérieurement.

Il est important de souligner que le sentiment d'efficacité personnelle est lié à des tâches ou à des activités spécifiques, ce qui le distingue, à certains égards, de concepts similaires comme l'estime de soi, par exemple. Selon Wells et Marwell (1976), l'estime de soi consiste en un jugement global qu'un individu pose sur lui-même comme personne, et qui est généralisable à un ensemble de situations. Le sentiment d'efficacité personnelle, quant à lui, est lié à une situation, à une tâche, ou à une fonction plus circonscrite. Bandura (1977), pour sa part, distingue aussi le sentiment d'efficacité personnelle des attentes de résultats (Vroom,

1964). Les attentes de résultats renvoient aux conséquences qu'une personne est susceptible d'obtenir suite à l'atteinte d'un résultat quelconque. Ainsi, un gestionnaire pourrait savoir que s'il augmente le rendement de son équipe de 80%, il aura droit à une promotion. Cependant, même si les résultats attendus sont très attrayants pour la personne, celle-ci pourrait ne pas modifier son comportement, si elle considère que l'objectif est trop difficile à atteindre, compte tenu du jugement qu'elle pose sur son efficacité personnelle (Bandura, 1989b).

Bandura (1989) soutient que par leurs efforts, les individus peuvent effectuer des changements sur eux-mêmes et sur leur environnement. Il affirme que même si l'environnement exerce une influence sur la personne, cette dernière n'agit pas uniquement en réaction à cet environnement. Les individus contribuent à leur motivation et à leurs actions à l'intérieur d'un système causal de réciprocité triadique. Selon un tel modèle, les comportements, les cognitions (et autres facteurs personnels) et les influences environnementales opèrent de façon interactive en tant que déterminant les uns des autres (Bandura, 1986).

Pour Bandura, le contrôle que les individus exercent sur leur vie et sur leurs comportements est rendu possible par le processus d'autorégulation qui lui, est composé de trois mécanismes distincts que nous aborderons en détails plus loin. Ces mécanismes n'opèrent pas de manière indépendante : ils sont largement influencés par le sentiment d'efficacité personnelle qui lui, agit par l'intermédiaire des processus cognitifs, motivationnels et affectifs.

1.2.1. Les processus cognitifs

1.2.1.1. L'anticipation et la fixation d'objectifs

Selon Bandura (1989b; Bandura & Jourden, 1991), une large partie du comportement humain est régulé par la capacité d'anticipation de la pensée. En fonction de leur sentiment d'efficacité personnelle, les personnes se fixent des objectifs, anticipent les conséquences probables de leurs actions et planifient le cours des actions susceptibles de produire les conséquences désirées. Plus leur sentiment d'efficacité est élevé, plus leurs objectifs sont

exigeants et plus grand est leur engagement dans la poursuite de ceux-ci (Bandura & Jourden, 1991; Wood, Bandura, & Bailey, 1990).

Le sentiment d'efficacité personnelle influence également le type de scénario que la personne se fait des événements à venir. Celle qui possède un sentiment d'efficacité élevé a tendance à visualiser des scénarios de succès, lesquels servent de guide à ses actions et améliorent ses performances. Plusieurs études ont démontré que les individus qui se voient en train de réussir une tâche ont de meilleures performances (Bandura, 1986; Feltz & Landers, 1983; Kazdin, 1978). À l'inverse, ceux dont le sentiment d'efficacité est plus bas sont plus enclins à visualiser des scénarios d'échec qui nuisent à leur performance (Bandura, 1989b).

1.2.1.2. Choix des activités

Le sentiment d'efficacité personnelle influence aussi les comportements par son impact dans le choix des situations dans lesquelles la personne décide de s'engager. Comme nous l'avons déjà indiqué, même si les résultats attendus d'une activité sont très attrayants, la personne évitera l'activité si elle se croit incapable de la réussir (Bandura, 1989a). Par exemple, un gestionnaire croyant ne pas être en mesure de résoudre un conflit entre deux employés pourrait décider de l'ignorer. Les choix faits par les individus peuvent avoir un grand impact sur leur vie. Ainsi, le fait de s'engager dans une activité amène la personne à s'exposer à des situations auxquelles elle n'aurait pas été confrontée si elle avait fait le choix de l'éviter (Betz & Hackett, 1981, 1986).

Cependant, comme nous le verrons plus loin de façon plus détaillée, pour qu'un sentiment d'efficacité personnelle résistant soit créé, la personne doit surmonter des difficultés par la persévérance et l'effort. Si une personne ne choisit que des situations où la probabilité de réussir est grande et qu'ainsi, elle ne vit que des succès faciles, elle en vient à attendre des résultats simples et rapides et son sentiment d'efficacité personnelle est facilement affecté par les échecs ultérieurs (Bandura, 1989a).

1.2.2. Les processus motivationnels

Pour Bandura (1989a), la croyance en ses capacités détermine aussi le niveau de motivation qui s'observe par la quantité d'efforts investie et par la persévérance devant les difficultés rencontrées vers la poursuite des objectifs. De plus, l'effort et la persévérance ont souvent un impact sur le niveau de performance atteint. Bandura (1989a) soutient que la motivation est influencée par trois types de réactions de la personne: la perception de son efficacité personnelle quant à l'atteinte des buts qu'elle se fixe, un processus continu de réajustement des standards internes et l'évaluation affective qu'elle fait d'elle-même.

Confrontés à des difficultés ou à des échecs, ceux qui possèdent une bonne confiance quant à leurs aptitudes élèvent leur niveau d'effort et de persévérance afin de surmonter les défis alors que ceux qui doutent de leurs capacités ont tendance à diminuer leurs efforts, à cesser leurs tentatives de réussite et à opter pour d'autres solutions prématurément. De plus, une fois le standard de performance atteint, les gens qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé ont tendance à rehausser davantage leurs objectifs. Finalement, une perception élevée de son efficacité envers une activité pousse la personne à entretenir un plus grand intérêt envers celle-ci, à ressentir plus de satisfaction à sa réussite et à une plus grande valorisation de cette activité.

1.2.3. Les processus affectifs

Dans un autre ordre d'idée, le sentiment d'efficacité personnelle exerce une influence sur le degré de stress et de dépression vécue face à des situations menaçantes ou exigeantes. De telles réactions émotionnelles peuvent affecter l'action de façon directe ou indirecte en modifiant la nature et le cheminement de la pensée (Bandura, 1989a). Pour Bandura, l'aspect menaçant des situations n'est pas une composante fixe : il varie plutôt en fonction de la relation entre la capacité d'adaptation que s'attribue la personne et les aspects potentiellement aversifs d'une situation donnée (Bandura, 1989a, 1989b). La capacité d'adaptation perçue agit alors comme un médiateur cognitif de l'anxiété. En effet, la perception de la situation comme étant menaçante ou non est affectée par le sentiment d'efficacité de la personne d'arriver à contrôler l'émergence de cognitions intrusives et dérangeantes (Bandura, 1989a).

1.2.4. L'autorégulation

Pour Bandura (1991), une des caractéristiques de l'être humain est sa capacité d'autorégulation des actions qu'il choisit d'accomplir et des défis qu'il décide d'affronter. Selon lui, les individus exercent un contrôle sur leurs pensées, leurs sentiments, leur motivation et sur leurs actions. Il propose un système d'autorégulation composé de trois sous-systèmes : l'auto-observation, les jugements auto-évaluatifs et les réactions ou comportements d'encouragement.

1.2.4.1. Auto-observation

L'auto-observation consiste à porter délibérément attention à son propre comportement et elle remplit deux fonctions distinctes (Bandura, 1986). La première, l'autodiagnostic, repose sur l'attention portée à ses schèmes de pensées, à ses réactions émotives et à ses comportements. La personne en vient à se représenter son mode de fonctionnement habituel et ainsi à évaluer l'écart entre sa performance actuelle et le but visé, et également sa progression vers ce dernier (Schunk, 1994). La deuxième fonction est d'ordre motivationnel. Le simple fait de porter attention aux résultats de ses actions ainsi qu'à ses réactions incite la personne à rechercher des améliorations, si celles-ci sont perçues comme étant possibles, désirables et/ou nécessaires. Plusieurs facteurs contribuent à augmenter la probabilité que l'observation de son propre comportement provoque des réactions : la proximité temporelle de l'observation, la qualité de la rétroaction sur la performance, le niveau de la motivation de la personne, la valeur accordée au comportement, l'attention portée aux succès et aux échecs et l'orientation de l'auto-observation (social ou personnel) (Bandura, 1991). L'auto-observation est un processus nécessaire mais insuffisant pour maintenir l'autorégulation. Un second processus est aussi essentiel : l'auto-évaluation.

1.2.4.2. Jugements auto-évaluatifs

Le deuxième sous-système de l'autorégulation est le jugement auto-évaluatif. Selon Bandura (1991), le jugement auto-évaluatif contient l'ensemble des processus de formation du jugement qui ajoutent une composante émotive et une dimension motivationnelle à l'auto-observation. Une valeur positive ou négative sera attribuée aux éléments sur lesquels a porté

l'auto-observation. Cette valeur dépend de l'évaluation personnelle faite en fonction des standards personnels, de la comparaison avec autrui, de la valeur que la personne attribue à l'activité, de même qu'aux causes auxquelles elle attribue sa performance.

1.2.4.3. Réactions ou comportement d'encouragement

Enfin, le troisième sous-système vise l'autorenforcement. Les réactions ou comportements d'encouragement que la personne peut se donner constituent ce dernier sous-système. Les réactions envers soi contribuent au mécanisme par lequel les standards régulent le cours des actions. Bandura (1991) souligne que les personnes recherchent l'autosatisfaction, et celle-ci s'obtient par l'atteinte des objectifs jugés importants. Il poursuit en affirmant que les gens s'adonnent à des activités qui produisent des réactions agréables et évitent ou cessent celles qui produisent l'effet inverse. Ainsi, l'individu anticipe les conséquences possibles, et se motive pour atteindre la performance qui lui permettra d'accéder aux conséquences souhaitées. Le fait d'associer une satisfaction personnelle ou une récompense quelconque à la réussite d'une tâche, fournit à la personne la motivation nécessaire à son exécution. Au contraire, l'absence de ce type de comportements autogratifiants ou la présence de comportements auto-invalidants peut conduire à l'abandon ou à l'échec de la tâche. C'est par leur caractère motivationnel que les réactions ou les comportements d'encouragement influencent les comportements subséquents.

Bandura (1986) propose que les réactions envers soi sont de deux ordres: elles sont évaluatives ou elles sont tangibles. Les premières reposent sur la perception d'une progression, qui, combinée à la satisfaction anticipée de l'atteinte des objectifs, augmente le sentiment d'efficacité personnelle et soutient la motivation. Schunk (1989b) ajoute que des évaluations négatives ne diminueront pas la motivation si la personne considère qu'elle est en mesure de s'améliorer. En revanche, sa motivation sera affectée si elle considère que l'utilisation de stratégies différentes ou l'augmentation des efforts ne seront d'aucune aide. Il s'agit d'une situation où le manque d'habileté est identifié comme responsable de la performance inadéquate.

Les réactions tangibles concernent des récompenses matérielles que la personne s'offre à la suite d'une performance qu'elle juge adéquate. Ces récompenses augmentent le sentiment

d'efficacité personnelle si elles sont liées aux accomplissements de la personne. Bandura (1986) souligne cependant que l'anticipation des conséquences plus que les conséquences elles-mêmes peuvent agir sur la motivation. Par exemple, un gestionnaire peut redoubler d'effort en se disant que s'il parvient à améliorer son rendement, il se permettra de prendre plus de vacances l'été venu.

1.2.5. Intégration des trois mécanismes

Il est important de noter que les trois processus d'autorégulation agissent de concert et qu'ils sont en interaction continue. Ceci dit, Bandura prétend qu'ils peuvent agir de façon différente d'un individu et d'une situation à l'autre. Ils sont dirigés en grande partie par le sentiment d'efficacité personnelle que l'auteur considère comme le mécanisme le plus important pour comprendre comment les individus exercent un contrôle sur leur propre fonctionnement et sur les événements de leur vie, et pourquoi d'autres laissent plutôt aux événements externes le rôle de gouverner leur vie (Bandura, 1977, 1986, 1989a, 1991). Dans la partie qui suit, nous nous intéresserons aux facteurs en cause dans la construction d'un sentiment d'efficacité personnelle.

1.2.6. Les sources du sentiment d'efficacité personnelle

La formation du sentiment d'efficacité personnelle est le produit d'un processus complexe d'autopersuasion qui se fonde sur plusieurs sources d'informations. Bandura (1986) en identifie quatre en particulier : 1) les performances antérieures, 2) les expériences vicariantes, 3) la persuasion verbale et les autres types d'influences sociales et 4) l'état physiologique.

1.2.6.1. Les performances antérieures

Les performances antérieures représentent la source la plus déterminante de la formation du sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986). En effet, les succès ont pour effet de l'augmenter alors que les échecs produisent l'effet inverse; ceci n'est cependant vrai qu'en cas d'attribution de ces résultats à des causes internes. Un succès qu'on croit dû à la chance n'a aucun effet, alors qu'il en a si l'on croit plutôt qu'il vient de la qualité du travail effectué

ou encore de nos habiletés personnelles. À l'inverse, l'échec attribué à la malchance atteint peu le sentiment d'efficacité personnelle, alors qu'il le diminue lorsqu'on croit que cet échec est dû à un manque d'habiletés. Cependant, Bandura (1989a) considère comme une réaction normale le fait d'entretenir des doutes sur ses capacités à la suite d'un échec. Ce qui importe, c'est le temps requis pour retrouver un bon sentiment d'efficacité personnelle après un échec. Certains retrouvent leur confiance en soi rapidement alors que d'autres perdent facilement confiance en leurs capacités (Bandura, 1989a).

En outre, Wood et Bandura (1989) avancent que si les personnes ne sont confrontées qu'à des succès faciles, elles s'attendent à avoir des réussites rapidement, sans vraiment faire d'efforts; le sentiment d'efficacité ainsi généré sera fragile et, en cas de difficulté, ces personnes se décourageront plus rapidement. Quant à l'impact de l'échec, il serait d'autant plus important quand celui-ci survient dans les premières expériences et lorsqu'il ne peut être attribué au manque d'effort ou à d'autres circonstances externes. La valeur accordée aux différentes expériences dépend de la nature et de la force du sentiment d'efficacité déjà présent (Bandura, 1986). Finalement, Bandura (1986) souligne qu'il ne s'agit pas uniquement de vivre des événements pour modifier le sentiment d'efficacité personnelle; il faut également que l'information soit sélectionnée, traitée et intégrée aux jugements d'efficacité.

1.2.6.2. Les expériences vicariantes

Selon Bandura (1986), les individus développent aussi des attentes d'efficacité personnelles en observant comment réussissent d'autres personnes considérées comme possédant des caractéristiques similaires aux leurs. Ainsi, le fait de voir une personne jugée semblable à soi réussir ce qu'elle entreprend contribue à augmenter le sentiment d'efficacité personnelle de l'observateur alors qu'à l'inverse, le fait de la voir échouer mine ce même sentiment. Cette source d'information aura un impact plus grand quand l'observateur a eu peu d'expériences sur lesquelles se fier pour évaluer ses compétences (Takata & Takata, 1976). De même, l'impact sera plus important s'il y a présence d'un critère clair à partir duquel l'observateur sera en mesure d'évaluer sa propre performance.

1.2.6.3. La persuasion verbale et les autres types d'influences sociales

La persuasion verbale consiste à convaincre une personne qu'elle possède les compétences pour effectuer une tâche (Bandura, 1986). En l'absence de crédibilité accordée à la personne qui tente de convaincre, la persuasion verbale n'a pas d'effet. Au contraire, si la personne qui essaie de persuader est crédible, elle peut amener la personne à fournir des efforts plus soutenus, contribuant ainsi à améliorer sa performance. Ceci permet de comprendre pourquoi la persuasion verbale peut agir positivement sur le sentiment d'efficacité personnelle. Cependant, un discours irréaliste qui incite la personne à entreprendre une activité largement au-dessus de ses capacités qui la conduira à un échec ne contribue qu'à diminuer la crédibilité de la personne qui tente de persuader et éventuellement, à miner le sentiment d'efficacité du récepteur.

1.2.6.4. L'état physiologique

Enfin, le dernier déterminant du sentiment d'efficacité personnelle proposé par Bandura (1986) est l'état physiologique ressenti par la personne. Les gens interprètent leurs réactions somatiques, dans les situations stressantes ou exigeantes, comme des signes de vulnérabilité à un dysfonctionnement. Dans les contextes qui requièrent force et endurance, si les gens interprètent leur fatigue, leur essoufflement et leurs douleurs comme des signes d'incapacité, leur sentiment d'efficacité personnelle en subit les contrecoups. Par contre, le fait d'interpréter un état d'excitation ou d'activation comme un indice que la tâche devrait bien se dérouler contribue à améliorer le sentiment d'efficacité personnelle. Notons enfin que parmi les quatre déterminants du sentiment d'efficacité personnelle, c'est ce dernier qui a été le moins souvent examiné sur le plan empirique.

1.3. Recension des écrits

Un nombre considérable d'études ont été publiées au cours des dernières années sur le sentiment d'efficacité personnelle (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007). Ces études ont été menées dans des domaines d'application très variés. Par exemple, certaines traitent d'aspects liés à l'éducation (Borkowski, Carr, Rellinger, & Pressley, 1990; Schunk, 1982, 1989a, 1990; Zimmerman & Martinez-Pons, 1990), d'autres de l'amélioration des pratiques

parentales (Bandura, 1997; Coleman & Karraker, 1998, 2000, 2003) alors que certaines concernent les sports (Feltz, 1988; Weinberg, Gould, Yukelson, & Jackson, 1981). Enfin, un nombre important d'études ont aussi été réalisées dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle (Gist, 1989; Hill, 2002; Judge et al., 2007; Luthans & Peterson, 2002; Norris, 2002; Paglis & Green, 2002; Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b; Stajkovic & Sommer, 2000; Wood et al., 1990).

En effet, de plus en plus d'auteurs reconnaissent que des variables individuelles reliées à la personnalité, aux cognitions ou aux croyances des personnes agissent comme prédicteurs importants du comportement des employés et de leur performance (Pfeffer, 1998). Particulièrement au cours des deux dernières décennies, le sentiment d'efficacité personnelle est ressorti comme l'un des principaux construits pouvant aider à prédire et à expliquer la performance au travail (Cole & Hopkins, 1995; Earley, 1994; Eden & Zuk, 1995; Gardner & Pierce, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996; London & Smither, 1995; Luthans & Peterson, 2002; Robertson & Sadri, 1993). Mais, étant donné l'abondance des recherches, nous nous attarderons uniquement à celles qui traitent du sentiment d'efficacité personnelle en relation avec la gestion, que les participants soient des gestionnaires ou des étudiants en gestion.

Dans cette partie de notre recherche, nous présenterons d'abord les études qui se sont attardées à l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur différents processus de gestion. Nous nous arrêterons ensuite sur les deux seules études qui traitent de la relation entre la formation collégiale et universitaire et le sentiment d'efficacité personnelle chez des gestionnaires.

1.3.1. Sentiment d'efficacité personnelle et processus de gestion

Le rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans la maîtrise de différents processus de gestion constitue l'objet de nombre d'études. Celles recensées dans cette thèse sont présentées et classées en six catégories établies en fonction des variables qu'elles examinent; ces catégories représentent les aspects de gestion étudiés dans cette même thèse.

Avant de présenter ces études, quelques mots sont de mise pour clarifier la notion d'efficacité en gestion souvent reprise dans ces études et mesurée de façon variable d'une à

l'autre. Selon Ohana (1999), en milieu de travail, l'efficacité réfère à la capacité à obtenir des résultats dans les domaines importants ; il s'agirait d'une des composantes essentielles recherchées par les entreprises. Dans son dictionnaire des ressources humaines, Peretti (2001) affirme que l'efficacité d'une personne ou d'une organisation est déterminée par la mesure de l'atteinte de ses objectifs. Rigaud (2005) et Cohen (2000) proposent une définition semblable et la décrivent comme l'aptitude à atteindre (ou à approcher) les objectifs assignés. Pour eux, l'efficacité se mesure par le ratio entre les résultats atteints et les objectifs visés. Rigaud (2005) ajoute qu'il existe plusieurs indicateurs de l'efficacité : des indicateurs économiques, techniques, psychologiques, organisationnels et sociaux. Il importe ici de différencier ce terme de l'efficience. Selon Cohen (2000) et Rigaud (2005), l'efficience se définit par l'aptitude à exploiter au mieux les ressources dont on dispose. L'efficience est ainsi estimée par le ratio entre résultats atteints et les ressources engagées.

1.3.1.1. Gestion des relations interpersonnelles

Dans leurs fonctions, les gestionnaires doivent veiller au bon fonctionnement de leur équipe et investir temps et énergie dans le développement de relations interpersonnelles enrichissantes. Selon Luthans et Peterson (2002), les employés qui entretiennent des liens émotionnels positifs avec leur supérieur, qui sentent que leur opinion compte et qui croient que leur supérieur a un intérêt dans leur développement auront tendance à lui répondre plus positivement et à être plus productifs, ce qui aidera les gestionnaires à être plus efficaces.

Par ailleurs, Luthans et Peterson (2002) ont étudié les relations entre le sentiment d'efficacité personnelle, l'engagement des employés et l'efficacité des gestionnaires. L'efficacité des gestionnaires a été mesurée à l'aide de trois indices: les perceptions des gestionnaires de leur propre rendement ($n=170$), celles de leurs pairs ($n=121$), et celles de leurs subordonnés ($n=158$). Le niveau d'engagement des subordonnés des gestionnaires a été mesuré à l'aide d'une échelle comportant 12 questions répondues par les subordonnés eux-mêmes. Enfin, le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires était évalué à l'aide d'un questionnaire composé de dix énoncés.

Les résultats des analyses de régression indiquent, entre autres, que le sentiment d'efficacité personnelle du gestionnaire joue un rôle de médiateur entre l'engagement cognitif

et émotionnel des employés et l'efficacité des gestionnaires. Ainsi, l'engagement des employés est lié au sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires et le sentiment de ces derniers est lié à leur efficacité réelle. Les auteurs soutiennent cependant que l'inverse est aussi vrai. Ainsi, un sentiment d'efficacité personnelle élevé du gestionnaire contribue à augmenter l'engagement des employés. Les auteurs soulignent la présence d'une boucle de rétroaction positive dans laquelle l'engagement des employés agit sur le sentiment d'efficacité personnelle du gestionnaire, qui agit à son tour sur l'engagement des employés.

Selon Luthans et Peterson (2002), le sentiment d'efficacité personnelle et l'engagement des employés sont deux prédicteurs de l'efficacité des gestionnaires. Les auteurs ajoutent aussi que le jumelage de ces deux mesures représente un meilleur prédicteur de l'efficacité que l'un ou l'autre pris isolément. Soulignons toutefois que la mesure d'efficacité, même si elle provient des gestionnaires eux-mêmes, de leurs pairs et de leurs subordonnés, demeure plus subjective que si les supérieurs hiérarchiques avaient porté un jugement.

Jenkins (1994) a étudié une autre forme d'engagement. Elle s'est attardée au rôle du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires (directeurs de soins infirmiers) dans le respect des lois chez leurs subordonnées. Ces dernières étaient des infirmières affectées aux soins à domicile. Cette étude faisait suite à de nombreuses plaintes de mauvais soins portées contre ces infirmières par des bénéficiaires. Deux cent trente huit bénéficiaires à domicile répartis dans quatre états de l'Australie ont participé à l'étude. Plusieurs mesures ont été prises à deux moments distincts, mais deux variables sont particulièrement pertinentes en regard de cette thèse. Au « temps 1 », cinq questions étaient posées aux gestionnaires pour évaluer leur sentiment d'efficacité personnelle. Au même moment, des équipes de contrôle de qualité visitaient les domiciles pour vérifier, à l'aide d'une grille comportant 31 indices, si les infirmières respectaient les procédures établies. Deux ans plus tard, le respect de ces règles était mesuré une seconde fois, mais pas le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Les mesures prises par les équipes du gouvernement australien au « temps 2 » ont été intégrées à l'étude afin de voir si le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires mesuré au « temps 1 » permettait de prédire si les infirmières respectaient toujours les règles de soins. Les résultats indiquent que tel était le cas : même plusieurs mois

après le moment où la mesure du sentiment d'efficacité personnelle avait été prise. celui-ci était toujours positivement lié au respect des règles de soins par les infirmières.

1.3.1.2. Gestion opérationnelle

En plus de gérer les aspects humains du travail, les gestionnaires doivent voir à ce que le travail soit accompli, en respectant les standards de qualité et les échéanciers. Nous n'avons trouvé qu'une seule étude qui traitait de l'impact du sentiment d'efficacité personnelle sur cet aspect de la gestion.

Taggar et Seijts (2003) ont examiné le rôle du sentiment d'efficacité personnelle comme leader sur des comportements de leadership, sur le sentiment d'efficacité collective d'équipes et sur la performance de celles-ci. Cinq comportements de leadership étaient étudiés. Deux étaient plus globaux, démontrer un leadership fort et assumer le leadership, alors que les trois autres étaient plus opérationnels : assigner des tâches et des rôles aux membres de l'équipe, établir l'échéancier pour compléter les tâches et informer les membres de l'équipe du temps restant pour compléter la tâche. Les auteurs avaient formé 59 équipes composées de 4 à 6 étudiants en gestion ($n=268$). Les équipes devaient construire un pont miniature; elles disposaient d'un temps fixe pour l'étape de la conception et du même temps pour celle de la construction. La performance de l'équipe était évaluée en fonction de la longueur et de la solidité du pont miniature construit. Pour évaluer les attentes d'efficacité personnelle des individus en regard de leur rôle de leader, tous les participants devaient évaluer à quel point ils se sentaient capables d'exécuter correctement les cinq comportements de leadership à l'étude. La mesure du sentiment d'efficacité personnelle était prise avant la phase de conception alors que la mesure du sentiment d'efficacité collective ne comptait qu'un seul item et était prise entre la phase de la conception et celle de la construction. Les participants devaient exprimer leur niveau de confiance quant à ce qu'ils croyaient être en mesure d'accomplir en tant qu'équipe.

Après l'étape de la construction et avant l'évaluation de la performance de l'équipe, chacun des membres des équipes devait évaluer ses coéquipiers en fonction des cinq comportements de leader décrits précédemment. Les résultats obtenus par chaque membre

étaient ensuite additionnés. Les chercheurs ont considéré que celui qui avait eu le score le plus élevé était le leader de l'équipe.

Les résultats obtenus indiquent que le sentiment d'efficacité personnelle du leader est positivement lié aux comportements de leadership tels qu'évalués par les coéquipiers. Notons aussi que ces comportements sont positivement liés au sentiment d'efficacité collective de l'équipe, lequel est, de la même façon, lié à la performance de l'équipe.

1.3.1.3. Gestion stratégique du changement

Les gestionnaires, particulièrement ceux occupant des postes élevés dans la hiérarchie organisationnelle, doivent être en mesure de penser à moyen et à long terme afin de permettre à leur organisation de s'adapter au contexte dans lequel elle évolue. En fonction de l'évolution de l'organisation et du contexte, ils doivent être en mesure de susciter et d'implanter les changements requis pour assurer sa pérennité.

Paglis et Green (2002) ont été, à notre connaissance du moins, les seuls à s'attarder à cet aspect de la gestion en regard du sentiment d'efficacité personnelle. Ils ont étudié le sentiment d'efficacité personnelle de gestionnaires relativement à leur motivation à tenter d'assumer le leadership pour initier des changements. À cet effet, leur définition du sentiment d'efficacité personnelle comme leader comporte trois dimensions : la croyance de la personne dans sa capacité 1) à donner une orientation au travail d'équipe, 2) à créer des relations avec les employés pour obtenir leur engagement et 3) à travailler avec eux pour surmonter les obstacles au changement. Les auteurs ont aussi mesuré le sentiment d'engagement organisationnel des gestionnaires. Selon leur hypothèse, plus les gestionnaires ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé comme leader, plus ils feront de tentatives pour initier le changement.

Un groupe de 150 gestionnaires et 415 de leurs subordonnés ont participé à cette étude dont les résultats confirment partiellement l'hypothèse : l'évaluation par les subordonnés des tentatives d'initiation du changement faites par leurs gestionnaires est reliée à deux des trois composantes du sentiment d'efficacité personnelle comme leader mesurées chez leurs gestionnaires respectifs, c'est-à-dire, le sentiment de pouvoir donner une orientation au

travail d'équipe, et celui de pouvoir créer des relations pour obtenir l'engagement des employés. L'effet d'interaction observé entre le troisième aspect et le sentiment d'engagement organisationnel du gestionnaire indique qu'il est nécessaire que ce dernier soit élevé pour que le sentiment de pouvoir travailler en collaboration avec les employés afin de surmonter les obstacles se traduise en tentatives d'initier le changement.

Dans la même étude, les auteurs ont également mesuré l'expérience des gestionnaires relative à leur participation à des structures scolaires ou communautaires alors qu'ils étaient plus jeunes. Une seule relation, faible mais significative, a été observée entre ce type d'expérience et le sentiment d'efficacité personnelle de pouvoir donner une orientation au travail d'équipe. Les auteurs concluent qu'une telle expérience a peu d'impact sur le sentiment d'efficacité personnelle comme leader des gestionnaires. Selon nous, une mesure plus directe de l'expérience en gestion, comme le nombre d'années d'activités en tant que gestionnaire, aurait été plus informative quant au rôle de l'expérience dans le sentiment d'efficacité personnelle. De plus, le nombre restreint (2,7 en moyenne) de subordonnés par gestionnaire qui ont participé à l'étude limite quelque peu la portée des résultats.

1.3.1.4. Prise de décision

Afin d'être pleinement efficace, les gestionnaires doivent faire preuve de bonnes habiletés intellectuelles pour analyser, décider, négocier, influencer, etc. Plusieurs études se sont attardées à ces aspects de la gestion.

Bandura et Wood (1989) ont élaboré un exercice de simulation de gestion afin d'explorer comment la perception de contrôlabilité (d'une organisation fictive) et les différents niveaux de standards de performance que se fixent les participants peuvent affecter les mécanismes autorégulateurs qui gèrent la performance. Les 60 participants, des étudiants de deuxième cycle en gestion, dont la moitié avaient déjà agi comme gestionnaire, étaient divisés en quatre groupes expérimentaux variant en fonction du niveau de contrôlabilité de l'organisation (élevé ou faible) et du standard de performance attendu (élevé ou faible).

La tâche des participants consistait essentiellement à déléguer différentes fonctions à des employés fictifs afin de répondre à dix-huit demandes de production, et ce, le plus

rapidement possible. Les participants connaissaient les habiletés et le niveau d'effort requis par chacune des fonctions à assigner. De plus, une courte description de chacun des employés fictifs leur était fournie. Ainsi, les participants connaissaient le niveau d'habileté de chaque employé, son degré de motivation et d'expérience, ses préférences pour des travaux routiniers ou pour ceux offrant des défis, et également ses standards de qualité de travail.

Les auteurs ont examiné l'efficacité des stratégies d'analyse mesurée par le fait d'être systématique en ne modifiant qu'un seul aspect de gestion à la fois; cette façon de faire permettait de cerner l'effet de chacun de ceux-ci sur la performance organisationnelle. Cette performance correspondait au temps pris par les employés fictifs pour répondre aux demandes de production. Finalement, les participants devaient indiquer leur sentiment d'efficacité personnelle à répondre avec succès aux demandes de production et à atteindre les buts fixés pour leur équipe fictive et ceux qu'ils s'étaient eux-mêmes fixés.

Les résultats obtenus indiquent que le sentiment d'efficacité personnelle des participants a un impact sur la performance organisationnelle et sur les buts fixés par les participants. Ces objectifs sont positivement liés la performance organisationnelle et aux stratégies d'analyse utilisées. Enfin, ces stratégies sont à leur tour liées à la performance de l'organisation fictive. Rappelons toutefois que les quatre groupes expérimentaux ne comportaient que quinze participants chacun, réduisant la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble des gestionnaires et à des situations réelles de gestion.

Un peu plus tard, Wood, Bandura et Bailey (1990) ont reproduit, à peu de chose près, la même expérience. Leur objectif était d'explorer comment les mécanismes motivationnels influencent les performances organisationnelles dans des situations complexes de prise de décisions. Les conditions expérimentales variaient cette fois en fonction des objectifs attribués aux participants, et selon le degré de complexité variable de la tâche (plus ou moins d'employés fictifs à gérer, plus ou moins grande difficulté à leur apparier les tâches). Les participants devaient gérer 16 demandes de production; les mesures du sentiment d'efficacité personnelle et d'acceptation des buts assignés, et de ceux que les participants s'étaient eux-mêmes fixés ont là encore été prises.

Cette étude a permis de montrer que le sentiment d'efficacité personnelle influence les stratégies d'analyse utilisées. En effet, les participants qui avaient un sentiment d'efficacité personnelle élevé ont testé différentes stratégies d'intervention de manière systématique, évitant ainsi l'effet confondant de modifier deux variables en même temps.

Selon les auteurs, ces deux études permettent de conclure que dans les tâches complexes, il ne s'agit pas simplement, comme dans les plus simples, de mettre plus d'efforts pour arriver à de meilleurs résultats. Les stratégies d'analyse efficaces requièrent un bon contrôle des pensées et une grande confiance en ses capacités pour continuer de tester systématiquement les différentes options possibles. Les auteurs proposent aussi que les gestionnaires qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé relatif aux inférences à faire dans les situations complexes de prise de décisions, ont plus de chance de persister dans l'utilisation de stratégies systématiques, même lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés. À l'inverse, ceux chez qui le sentiment d'efficacité personnelle est moins élevé ont plutôt tendance à douter de leur capacité et à ne pas persévérer dans la recherche de stratégies efficaces. Ils utilisent plutôt des stratégies exploratoires moins systématiques (Wood et al., 1990). Bandura (1997) ajoute qu'un sentiment d'efficacité personnelle élevé est requis pour utiliser adéquatement toutes ses ressources cognitives et demeurer orienté sur la tâche, malgré la complexité des organisations.

Dans l'étude de Wood et al. (1990), on notera aussi que les participants les plus confiants dans leurs habiletés de gestion se sont aussi fixé des buts plus difficiles et ont atteint une meilleure performance organisationnelle. D'autres études ont déjà montré que des objectifs spécifiques comportant du défi augmentent la motivation et la productivité (Latham & Lee, 1986; Locke et al., 1981; Tubbs, 1986), mais que ces effets sont moins importants lorsque les tâches sont complexes (Chen, Casper, & Cortina, 2001; Stajkovic & Luthans, 1998a; Wood, Mento, & Locke, 1987). Enfin, même s'ils avaient déjà œuvré au sein d'organisations, l'étude de Wood et al. (1990) ne comportait que 60 participants, tous étaient des étudiants de cycles supérieurs.

Gist, Stevens et Bavetta (1991) ont examiné le rôle du sentiment d'efficacité personnelle et celui de deux types de formation dans le processus d'acquisition et de maintien d'habiletés

de négociation. Dans un premier temps, les participants, 79 étudiants au MBA, ont reçu une formation générale portant sur la négociation. Après cette formation, leur sentiment d'efficacité personnelle a été évalué, puis ils ont engagé une session de négociation salariale avec un complice entraîné à reconnaître les stratégies utilisées (« temps 1 »). La consigne du complice était d'accorder un salaire plus élevé à ceux qui faisaient une utilisation adéquate des stratégies de négociation acquises lors de la séance de formation initiale; le montant alloué servait de mesure de la performance des participants. Une semaine plus tard, les participants ont été revus pour participer à une autre formation visant à favoriser le maintien des comportements appris la semaine précédente. Après six semaines, le sentiment d'efficacité personnelle des participants était mesuré pour une seconde fois. Ils ont alors engagé une deuxième séance de négociation salariale, légèrement différente de la première (« temps 2 »). La performance des participants, mesurée là encore par la rémunération allouée par les complices, permettait d'évaluer le maintien des habiletés.

Les résultats indiquent que les performances en négociation, mesurées aux deux temps de mesure, sont positivement liées au sentiment d'efficacité personnelle évalué à chacun de ces temps, alors que le sentiment mesuré au second temps est positivement lié au maintien des stratégies apprises.

Jatulis et Newman (1991) se sont plutôt intéressés au rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans la recherche d'informations en situation de prise de décision. Leur échantillon, composé de 259 gestionnaires de soins infirmiers (chefs d'unité), était réparti en quatre conditions expérimentales issues de la combinaison de l'urgence ou non de la décision à prendre et du niveau de risque, élevé ou faible, associé à cette décision. Les participants devaient lire de courts textes décrivant la possibilité d'implanter un nouveau programme de soins à domicile. Ils devaient ensuite faire part de leur décision parmi les quatre options suivantes : 1) recevoir plus d'information sur le programme, 2) en parler aux autres, 3) remettre leur choix à plus tard ou 4), décider dès maintenant de l'implantation du programme. Ensuite, le niveau de confiance des participants en leur capacité de prise de décision a été mesuré et a ainsi permis de les classer dans le groupe de ceux ayant un sentiment d'efficacité personnelle élevé ou dans le groupe où le sentiment d'efficacité personnelle était faible.

Les résultats indiquent qu'en situation de risques élevés, qu'il y ait ou non une limite de temps, les gestionnaires qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé ont eu besoin de moins d'informations et de moins de temps pour prendre une décision que ceux ayant un sentiment d'efficacité personnelle plus faible.

Krueger et Dickson (1993; 1994), pour leur part, ont examiné l'impact du sentiment d'efficacité personnelle dans la perception de menaces et d'opportunités dans un contexte de prise de décision. Selon les auteurs, la perception qu'ont les gestionnaires des situations exerce une influence significative sur le processus de prise de décision. Ainsi, lorsque jugée comme une opportunité, une situation est vue de façon positive et contrôlable, mais elle est vue négativement lorsqu'elle est perçue comme une menace.

Selon ces auteurs, le sentiment d'efficacité personnelle influence l'interprétation d'une situation comme étant une opportunité ou une menace et ce jugement influence à son tour la prise de risque, qui serait elle aussi influencée par le sentiment d'efficacité personnelle du gestionnaire.

Ces hypothèses ont été testées auprès de 153 cadres supérieurs devant prendre des décisions à deux moments précis. À chaque moment, ils étaient confrontés à huit dilemmes et à autant de décisions impliquant des risques, puis devaient choisir entre deux réponses : une présentant peu de risques et l'autre impliquant un risque plus élevé. Quand les participants eurent fait leurs choix, les auteurs évaluèrent leur sentiment d'efficacité personnelle et leur perception de chaque situation comme une menace ou une opportunité. Selon la condition expérimentale à laquelle ils avaient été assignés, les sujets ont reçu une rétroaction non contingente sur leurs décisions. Cette rétroaction, donnée après la première série de décisions, visait à augmenter ou à diminuer le sentiment d'efficacité personnelle et s'est avérée efficace.

Les résultats indiquent qu'un changement à la hausse du sentiment d'efficacité personnelle était positivement corrélé au changement d'une situation initialement perçue comme étant menaçante en une situation perçue comme une opportunité; l'inverse s'est produit dans le cas d'une diminution du sentiment d'efficacité personnelle. Tel qu'attendu, les perceptions d'opportunités et de menaces étaient associées à la prise de risque. Toutefois, c'est via son impact sur les perceptions de menaces et d'opportunités que le sentiment

d'efficacité personnelle a eu un effet sur les comportements de prise de risque. Ces résultats corroborent la position de Bandura et Wood (1989) selon qui les gestionnaires qui doutent d'eux-mêmes sont préoccupés par la crainte de ne pas réussir la tâche.

1.3.1.5. Assurance professionnelle

Pour poser les actions requises en fonction des diverses situations rencontrées, les gestionnaires doivent avoir confiance en eux et s'imposer, dans certaines occasions, d'agir sans délai. L'étude qui suit ne concerne pas directement l'assurance professionnelle, mais elle y est étroitement liée.

Singer (1991) s'est intéressé à la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et les aspirations de 152 cadres intermédiaires à occuper un poste de gestion élevé. Le sentiment d'efficacité personnelle était mesuré à l'aide de trois énoncés mesurant différents aspects du concept : la perception d'efficacité en gestion, l'adéquation entre leurs habiletés et les fonctions du poste, et leur croyance quant à leur aisance à remplir les fonctions. Les participants ont ensuite été séparés en quatre groupes définis selon leur sexe et leur nombre d'années de service (moins de deux ans ou plus). Les résultats ont montré que le sentiment d'efficacité personnelle des participants est semblable dans les quatre groupes. Les analyses de régression ont montré que les aspirations des femmes ayant moins de deux années de service peuvent être prédites par leurs croyances dans leur aisance à remplir les fonctions de gestion. En outre, pour tous les participants ayant plus de deux années de service, leur perception d'adéquation entre leurs habiletés et les fonctions du poste contribue à prédire leurs aspirations de gestion. Certains aspects de cette étude en limitent toutefois la portée. Ainsi, les auteurs ont conduit quatre analyses de régression séparées et successives, soit une pour chacun des quatre groupes expérimentaux; ce qui réduit considérablement le nombre de participants compris dans chacune d'elles (entre 28 et 50) et diminue du coup la puissance statistique des analyses et la validité des conclusions.

1.3.1.6. Performance globale

Notre dernière catégorie présente les études qui, plutôt que de s'attarder à différents aspects de la gestion, ont opté pour une mesure plus globale de la performance des gestionnaires.

Robertson et Sadri (1993) se sont attardés au lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance des gestionnaires. Les 89 gestionnaires de premier niveau qui participaient à l'étude ont rempli un questionnaire mesurant leur sentiment d'efficacité personnelle quant à différents aspects de gestion. Deux supérieurs de chaque participant ont ensuite évalué la performance de ce dernier sur six compétences de gestion: attitude et motivation, communication écrite, utilisation efficace du temps, connaissance des affaires et habiletés, résolution de problèmes et supervision de personnel. Les résultats indiquent des corrélations positives entre le sentiment d'efficacité personnelle et cinq des six compétences de gestion évaluées. La communication écrite, telle qu'évaluée par les supérieurs, est la seule compétence non corrélée avec l'évaluation de leur propre capacité par les gestionnaires.

Semedar, Robins et Ferris (2006) ont eux aussi porté leur attention sur la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance globale des gestionnaires. Ils ont utilisé la mesure du sentiment d'efficacité personnelle en comme leader élaborée par Paglis et Green (2002), que nous avons présentée précédemment, et l'ont ensuite mise en relation avec la performance des 117 gestionnaires ayant participé à l'étude. Les résultats ont montré une relation positive entre ce sentiment d'efficacité et la performance. Cependant, la performance a été évaluée par le supérieur immédiat des participants et consistait en un score unique fondé sur l'évaluation annuel de rendement. Or, comme les auteurs le soulignent, l'utilisation d'une seule mesure ne peut pas rendre compte de la complexité et de toutes les dimensions du rôle que jouent les gestionnaires.

À leur tour, Geringer et Frayne (1993) ont examiné 95 gestionnaires œuvrant dans 39 entreprises internationales possédant diverses succursales. Ces auteurs ont étudié l'impact du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propre rendement et sur la performance de la succursale dont ils étaient responsables. La mesure du rendement des gestionnaires n'était pas directe et correspondait au niveau de satisfaction envers ceux de

leurs collègues des autres succursales. Les participants devaient fournir une évaluation de leur propre performance, et les cadres supérieurs de toutes les succursales impliquées devaient également fournir une évaluation du rendement des participants. La performance des succursales était mesurée par une diversité d'indicateurs fournis par les cadres supérieurs de chacune des firmes et de chacun des gestionnaires participant à l'étude.

Les résultats ont indiqué que le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires est positivement relié à leur évaluation de leur propre rendement et à celle produite par les sources externes. Ce même sentiment est relié à la performance des succursales, de même qu'à la quasi-totalité des indicateurs de l'atteinte des objectifs.

Onglatco, Yuen, Leong et Lee (1993) ont également examiné la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et le succès de 364 gestionnaires de Singapour. Le sentiment d'efficacité personnelle était mesuré à l'aide de six questions évaluant la capacité d'accomplir des fonctions techniques, administratives, des relations humaines et conceptuelles. Ce sentiment a ensuite été mis en relation avec le succès, mesuré par trois indicateurs: la mobilité hiérarchique en relation avec l'âge, le salaire et le niveau de succès perçu par les gestionnaires eux-mêmes. Les auteurs ont observé des liens positifs entre le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires et chacune des trois mesures de leur succès. Cette conclusion étonne peu puisque les succès passés sont le déterminant le plus important du sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1977, 1986).

Orpen (1995) s'est intéressé au lien entre le sentiment d'efficacité personnelle de 49 gestionnaires « noirs » travaillant pour des « Blancs », en Afrique du Sud. L'auteur a observé des corrélations positives entre le sentiment d'efficacité personnelle, mesuré à l'aide de l'outil élaboré par Onglatco et ses collègues (1995), et leur succès mesuré par l'auto-évaluation de leur performance, leur augmentation salariale depuis leur arrivée dans l'entreprise manufacturière et la moyenne des évaluations faites par trois supérieurs. Les résultats, comme ceux d'Onglatco et al. (1993), sont cohérents avec ceux obtenus dans les sociétés occidentales.

En plus de s'intéresser à la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance, certains chercheurs se sont aussi intéressés au rôle que joue ce sentiment dans

la relation entre le feedback et la performance. Heslin et Latham (2004) ont porté leur attention à l'évaluation et au feedback que donnent les employés à leur supérieur. Ainsi, les 70 gestionnaires participant à cette étude se sont d'abord faits évalués par leurs subordonnés et ont reçu le feedback de l'évaluation. Un mois plus tard, les auteurs ont évalué leur sentiment d'efficacité personnelle et, six mois après cette prise de mesure, leur performance a de nouveau été évaluée par leurs employés. Les résultats indiquent que le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires modère l'effet bénéfique du feedback; ceux ayant un sentiment d'efficacité élevé interprètent le feedback efficacement et continuent d'améliorer leur performance alors que ceux étant moins confiants en leurs capacités l'utilisent moins bien, comme en témoigne leur évaluation finale.

Bailey et Austin (2006) se sont eux aussi intéressés au rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans la relation entre le feedback et la performance. Ils ont mené une étude auprès de 67 gestionnaires participant à une évaluation à 360 degrés. Ces derniers étaient évalués, entre autres, par leurs pairs et par des supérieurs hiérarchiques, et au même moment, leur sentiment d'efficacité personnelle était aussi mesuré. Les participants recevaient ensuite un feedback de leur évaluation, et trois mois plus tard, leur performance était réévaluée par des supérieurs hiérarchiques. Les résultats ont montré que le sentiment d'efficacité personnelle agissait à titre de variable modératrice entre le feedback reçu et la performance. Plus spécifiquement, la performance des participants ayant un sentiment d'efficacité personnelle élevé s'améliorait davantage lorsque le feedback provenait de leurs pairs, alors que ceux qui avaient un sentiment d'efficacité plus faible réagissaient mieux au feedback donné par les supérieurs. Ceci dit, plusieurs facteurs peuvent intervenir dans la relation entre le feedback et la performance, mais le sentiment d'efficacité personnelle joue un rôle prépondérant et mérite une attention particulière. Ces résultats corroborent ceux obtenus par Heslin et Latham (2004) et réaffirment l'importance du sentiment d'efficacité personnelle dans la relation entre le feedback et la performance.

En résumé, les études publiées à ce jour montrent que le sentiment d'efficacité personnelle exerce un impact sur plusieurs aspects du rôle que doivent jouer les gestionnaires. Parmi les compétences en gestion étudiées en relation avec le sentiment d'efficacité personnelle, on a pu identifier la capacité du gestionnaire à prendre des décisions,

à générer de nouvelles idées, à négocier, à susciter l'engagement des employés, à inciter les employés à suivre des directives et à initier le changement, etc. Enfin, il appert que des conclusions semblables sont retrouvées dans des contextes culturels variés.

Dans cette perspective, il nous paraît important de bien comprendre les facteurs pouvant contribuer au développement du sentiment d'efficacité personnelle. La partie qui suit s'intéresse au rôle de la formation acquise via la scolarité dans ce processus.

1.3.2. Formation scolaire, collégiale ou universitaire et sentiment d'efficacité personnelle en gestion

Kline, Robinson et Boyd (1992), ont comparé le sentiment d'efficacité personnelle de cadres intermédiaires et supérieurs en regard de prises de décisions tactiques et stratégiques. Les décisions tactiques sont des décisions qui requièrent le traitement d'informations spécifiques ayant généralement peu d'impact à l'extérieur de l'unité ou du département, alors que les décisions stratégiques auraient une portée plus large, nécessitant des informations plus générales; elles auraient un impact sur l'ensemble de l'organisation.

Les participants, 126 cadres supérieurs et 84 cadres intermédiaires, ont pris part à une entrevue où ils avaient à lire dix scénarios décrivant différentes situations de gestion, puis prendre une décision. Dans la moitié des cas, cette décision était stratégique et dans l'autre, elle était tactique. Pour chaque décision prise, les participants avaient à indiquer leur sentiment d'efficacité personnelle en précisant à quel point ils se sentaient à l'aise dans leur choix et exprimer leur niveau de confiance dans la qualité de cette décision.

Parmi les variables indépendantes examinées, celle particulièrement pertinente en regard de la présente recherche est le nombre d'années de scolarité. Les résultats indiquent que cette variable permet de prédire le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires de niveau intermédiaire seulement et ce, uniquement à l'égard des décisions d'ordre tactique.

Les auteurs suggèrent alors que les gestionnaires ayant plus d'années de scolarité ont probablement eu plus de possibilités de travailler sur des études de cas et ainsi de développer leurs habiletés de résolution de problèmes. Cependant, pour diverses raisons, cette

explication nous semble peu convaincante. D'abord, si la pratique sur les études de cas était en cause, l'argument devrait aussi s'appliquer aux cadres supérieurs. En second lieu, on comprend mal pourquoi il ne devrait pas s'appliquer également aux décisions d'ordre stratégique. Enfin, comme la scolarité n'était pas nécessairement relative à des études en gestion, mais pouvait référer à une diversité d'autres domaines, la pratique des études de cas ne s'applique probablement qu'à certains des participants.

Par ailleurs, cette étude comporte diverses limites. D'abord, la mesure du sentiment d'efficacité personnelle ne correspond pas au concept décrit par Bandura (1977, 1986, 1997). Pour lui, le sentiment d'efficacité personnelle ne fait pas référence à la confiance de l'individu devant ce qu'il a accompli mais réfère plutôt à ce qu'il croit être en mesure d'accomplir. De plus, parmi toutes les compétences liées au rôle du gestionnaire, seule la prise de décisions a été examinée, et l'échantillon ne comportait aucun gestionnaire de premier niveau. Enfin, on ignore si les années de scolarité considérées ont trait à une formation générale ou à une formation spécialisée en gestion.

Baruch et Peiperl (2000) ont porté leur attention sur l'impact de la maîtrise en administration des affaires sur la performance en gestion. L'échantillon était composé de 57 gestionnaires détenant une maîtrise en administration des affaires et de 129 gestionnaires n'ayant pas cette formation. Tous œuvraient au sein d'entreprises privées. Comme les auteurs considéraient que la mesure de la performance en gestion variait d'une entreprise à l'autre et était sujette à une multitude de facteurs non directement liés au travail propre du gestionnaire, ils ont opté pour utiliser une mesure du sentiment d'efficacité personnelle afin d'estimer la performance des gestionnaires. Le questionnaire présenté aux participants mesurait dix-huit compétences de gestion. Pour chacune de ces compétences, les participants devaient juger de leur capacité à l'accomplir et évaluer le rôle de leur formation universitaire dans l'acquisition de cette compétence.

Les résultats indiquent une relation positive entre la détention d'une maîtrise en administration des affaires et le sentiment d'efficacité personnelle en regard de onze des dix-huit compétences en gestion. Ils indiquent aussi que ceux qui détiennent cette maîtrise perçoivent une contribution plus importante de leur formation universitaire que ceux du

groupe contrôle; les différences significatives sont observées pour dix-sept des dix-huit compétences à l'étude. Ce dernier résultat est peu étonnant car il va un peu de soi de reconnaître une certaine utilité à une activité dans laquelle on a engagé beaucoup de ressources et d'énergie.

Dans la même veine, même si cette étude apporte un éclairage intéressant sur le rôle de la formation universitaire en gestion dans le sentiment d'efficacité personnelle, elle comporte des limites importantes. La première critique concerne la liste des compétences présentées aux participants. Les compétences étaient énoncées, sans définition, ni description, et sans mise en contexte particulier. La présentation sous forme de liste laissait ainsi beaucoup de place à l'interprétation. Par exemple, la compétence « gestion de carrière » pouvait faire référence au fait d'aider ses subordonnés à gérer leur carrière ou encore, au fait de gérer sa propre carrière. Dans le même ordre d'idée, la compétence « habileté financière » pouvait être interprétée comme la capacité à gérer un budget, à allouer des ressources, ou à faire des prévisions financières à long terme et même, à comprendre et à interpréter les divers indices boursiers, etc.

La seconde limite de cette étude concerne la non-prise en considération d'autres types de formation. Comme l'ont montré Kline et al. (1992), la formation scolaire, collégiale ou universitaire dans d'autres domaines que la gestion peut influencer le développement du sentiment d'efficacité personnelle. Ainsi, dans l'étude Baruch et Peiperl (2000), il se peut que le sentiment d'efficacité personnelle des participants du groupe contrôle ait été influencé par le fait d'avoir complété une formation de deuxième cycle universitaire autre qu'en gestion, peu importe le domaine d'étude. Or, on ignore qui des participants de ce groupe avaient ou non complété une telle formation. Dans la mesure où ce groupe comportait plusieurs personnes n'ayant pas une telle scolarité, il aurait fallu contrôler ce facteur. Dès lors, comme tous les participants du groupe uniquement composé de gestionnaires avaient une maîtrise en administration des affaires, ceci pourrait expliquer qu'ils aient eu un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé que ceux du groupe contrôle.

Le traitement statistique des données pose aussi un problème. Les auteurs ont réalisé dix-huit « tests t » pour comparer les deux groupes et n'ont appliqué aucune mesure de

correction. Considérant la petitesse de l'échantillon, en particulier celui des participants ayant une maîtrise en administration des affaires, cette multiplication des analyses a contribué à amplifier sérieusement la probabilité de commettre l'erreur de première espèce. L'utilisation d'une mesure de correction, telle celle de Bonferroni, aurait considérablement diminué le nombre de différences significatives observées.

Dans une optique d'optimisation du rendement des organisations, plusieurs études ont montré l'importance du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. L'examen des facteurs contribuant au développement de ce sentiment prend tout son sens.

Or, parmi les sources de ce sentiment proposées par Bandura (1977, 1986), aucune ne concerne directement la formation collégiale ou universitaire en gestion. Par ailleurs, comme cela ressort de notre recension des écrits, seules les études de Kline et al. (1992) et de Baruch et Peiperl (2000), dont nous avons vu qu'elles comportent des limites sérieuses et multiples, traitent du rôle d'une formation scolaire, collégiale ou universitaire dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. De plus, seule la seconde étude traite spécifiquement de la formation spécialisée en gestion; ce sujet constitue ainsi une question de recherche ayant été négligée.

1.4. Questions de recherche

Les deux études que nous venons de mentionner et qui traitent à la fois du sentiment d'efficacité personnelle en gestion et de la formation soulèvent diverses questions. La formation universitaire en gestion de niveau maîtrise ou d'un autre niveau est-elle reliée au développement du sentiment d'efficacité personnelle en gestion ? La relation entre la formation collégiale ou universitaire en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle est-elle modérée par le niveau de poste qu'occupent les gestionnaires, ou encore, par le nombre d'années d'expérience en gestion qu'ils possèdent ? Une formation spécialisée en gestion joue-t-elle un rôle plus important dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle en gestion qu'une formation de même niveau dans un domaine différent ? Enfin, des formations en gestion, moins formelles, plus ponctuelles et de plus courte durée peuvent-elles contribuer au développement du sentiment d'efficacité personnelle au même titre que les formations plus formelles et structurées ? Voilà autant de questions qui ont alimenté notre

rechercher et auxquelles nous porterons maintenant attention. Pour le reste du document, la référence à une formation collégiale ou universitaire en gestion sera identifiée par l'appellation formation formelle en gestion.

1.5. Objectifs

La présente étude tentera de pallier certaines limites des travaux publiés à ce jour concernant les apports de la formation en gestion sur le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Au vu du nombre restreint d'études portant sur cette question, le présent travail s'inscrit dans un schème de recherche exploratoire et comporte deux grands objectifs.

Le premier objectif vise à examiner si la formation formelle en gestion est liée au sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires et il se subdivise en trois sous-objectifs spécifiques. Les deux premiers vérifieront d'une part, si les différents niveaux de gestion occupés par les gestionnaires et le nombre d'années d'expérience en gestion, d'autre part, interfèrent dans la relation entre leur formation formelle en gestion et leur sentiment d'efficacité personnelle. Le dernier sous-objectif consiste à comparer le rôle joué par la formation formelle en gestion à celui joué par une formation formelle de même niveau mais dans un domaine autre que la gestion.

Enfin, le second objectif tentera d'examiner l'apport de formations plus informelles et ponctuelles en gestion dans le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires.

1.6. Hypothèses

En dépit de leurs limites, les études de Baruch et Peiperl (2000) et de Kline et al. (1992) permettent de poser quelques hypothèses.

Considérant les résultats de Baruch et Peiperl (2000) ayant montré un lien positif entre une formation en administration des affaires et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion, et l'étude de Kline et al. (1992) qui montrait une relation entre le nombre d'années de scolarité et le sentiment d'efficacité personnelle dans la prise de décisions, nous proposons que la formation formelle en gestion soit positivement liée au sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Plus spécifiquement, notre première hypothèse stipule que la

formation formelle en gestion sera positivement liée à tous les aspects du sentiment d'efficacité personnelle en gestion.

L'étude de Kline et al. (1992) montre aussi que le nombre d'années de scolarité est lié au sentiment d'efficacité personnelle en regard de la prise de décision mais uniquement chez les cadres intermédiaires; rappelons cependant qu'aucun cadre de premier niveau n'avait participé à leur étude. Nous fondant sur ce résultat, notre sous hypothèse 1A prédit que plus le niveau du poste occupé sera élevé, plus faible sera la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects du rôle de gestionnaire. En effet, la promotion à un poste supérieur de gestion constituant une expérience de succès, elle devrait selon Bandura (1986) avoir contribué à rehausser le sentiment d'efficacité personnelle du gestionnaire. Ainsi, nous pouvons présumer que la relation entre ce sentiment et la formation formelle en gestion chez des gestionnaires de haut niveau est plus faible que chez des gestionnaires moins avancés dans leur carrière. Dans le même ordre d'idées, nous croyons aussi que le nombre d'années d'expérience en gestion agira comme variable modératrice entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle. Ainsi, notre sous hypothèse 1B stipule que plus le nombre d'années d'expérience en gestion sera élevé, plus faible sera la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects du rôle de gestionnaire.

Comme les études en gestion visent spécifiquement à doter les futurs gestionnaires des compétences requises dans l'exercice de leur rôle, nous prédisons que les gestionnaires ayant une formation formelle en gestion rapporteront un sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects de leur rôle plus élevé que ceux qui ont une formation dans un domaine autre que la gestion. À ce jour, aucune recherche n'a pu différencier l'apport des formations en gestion de celui de d'autres domaines de formation; c'est dans cette optique que s'inscrit notre sous hypothèse 1C.

Enfin, notre deuxième hypothèse soutient que, nonobstant la formation en gestion ou en quelque autre domaine, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies par les gestionnaires sera positivement lié à chacun des aspects de leur sentiment d'efficacité

personnelle. Un grand nombre de ce type de formations est offert aux gestionnaires chaque année. Elles peuvent être données par des associations professionnelles, par des écoles de gestion ou encore, par des firmes de consultation en gestion. Les gestionnaires ont ainsi la possibilité de choisir les formations répondant spécifiquement à leurs besoins. Ainsi, ils peuvent investir temps et énergie dans les aspects de leur rôle où ils se sentent les moins compétents. Le fait de pouvoir suivre des formations sur les fonctions dans lesquelles ils se sentent moins efficaces devrait logiquement permettre à ces gestionnaires d'améliorer leur sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de l'ensemble de leur rôle. Les hypothèses de cette étude sont résumées au tableau 1.2.

Tableau 1.2
Les hypothèses de recherche

Hypothèses	
Hypothèse 1 :	La formation formelle en gestion sera positivement liée à tous les aspects du sentiment d'efficacité personnelle en gestion.
Sous hypothèse 1A :	Plus le niveau du poste occupé sera élevé, moins importante sera la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects du rôle de gestionnaire.
Sous hypothèse 1B :	Plus le nombre d'années d'expérience sera élevé, moins importante sera la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects du rôle de gestionnaire.
Sous hypothèse 1C :	Les gestionnaires ayant une formation formelle en gestion rapporteront un sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects de leur rôle plus élevé que ceux ayant une formation dans un domaine autre que la gestion.
Hypothèse 2 :	Nonobstant la formation en gestion ou dans d'autres domaines, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies par les gestionnaires sera positivement lié à chacun des aspects de leur sentiment d'efficacité personnelle.

CHAPITRE II

ÉTUDE 1 : DÉVELOPPEMENT DU QUESTIONNAIRE

Ce chapitre porte sur la première étude réalisée dans le cadre de cette thèse. En l'absence d'un questionnaire mesurant différents aspects du sentiment d'efficacité personnelle en gestion, elle a consisté à élaborer un tel instrument (voir annexe A).

Ce chapitre est divisé en deux grandes sections. La première décrira la méthodologie utilisée pour le développement du questionnaire alors que la seconde présentera les résultats de l'étude et le questionnaire obtenu.

2.1. Méthodologie

2.1.1. Développement du questionnaire initial

Un critère important dans l'élaboration de notre questionnaire était qu'il permette de cerner, aussi parcimonieusement que possible, un nombre important de rôles que peuvent jouer les gestionnaires. La première étape de la construction de l'instrument a été d'identifier ces fonctions. Suite à l'examen de la littérature (Albanese, 1989; Baruch & Peiperl, 2000; Boyatzis, 1982; Burgoyne, 1989; J. Hayes, Rose-Quirie, & Allinson, 2000; Kanungo & Misra, 1992; Le Boterf, 2004; Masters & McCurry, 1990; McClelland, 1973; Mintzberg, 1984; Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, & Gowing, 2002; Vicere, 1998; Woodruffe, 1991) et à la consultation de grilles de compétences utilisées dans des firmes québécoises de consultation en ressources humaines, nous avons retenu quarante fonctions de gestion ressortant comme les plus pertinentes et les plus souvent considérées dans le rôle de gestionnaire. Aussi, nous fondant sur une directive de Bandura (1986) suggérant que pour être valide, la mesure du sentiment d'efficacité personnelle doit être liée à des tâches spécifiques, toutes les fonctions ont été décrites de la manière la plus opérationnelle possible. Les fonctions devaient être mutuellement exclusives et chacune décrite par un seul énoncé.

Les fonctions retenues couvrent cinq grandes catégories de tâches typiques en gestion. Ainsi, douze fonctions couvrent la catégorie « gestion interpersonnelle ». Cette catégorie concerne les aspects du rôle de gestionnaire requérant des compétences relationnelles. La seconde catégorie, « gestion opérationnelle », comporte huit énoncés et a trait aux tâches plus concrètes permettant le bon fonctionnement des opérations. Nous nommons la troisième « gestion stratégique » du changement : elle compte quatre énoncés portant sur la capacité à apporter des changements et à définir les orientations de l'organisation. La quatrième catégorie compte huit énoncés et est nommée : « analyse et prise de décision ». Elle porte sur les habiletés requises pour structurer sa pensée, argumenter et prendre des décisions efficaces. Enfin, la dernière catégorie, « assurance professionnelle », comporte huit énoncés qui ont trait au fait d'avoir l'assurance nécessaire pour prendre en charge les situations, prendre des initiatives et passer à l'action.

Pour chaque énoncé, les participants devaient indiquer sur une échelle en cinq points allant de 1 (pas du tout) à 5 (tout à fait) à quel point ils se sentaient capables d'assumer la tâche ou la fonction décrite.

En plus des questions de ces cinq catégories, nous avons formulé une question portant sur le sentiment général d'efficacité personnelle. Les participants ont été invités à indiquer à quel point ils se sentaient capables d'assumer pleinement et avec aisance toutes les implications de leur rôle de gestionnaire. Cette question offrait aux participants la possibilité de porter un jugement global sur leurs capacités, en tenant compte du contexte précis dans lequel ils œuvrent. Ce type d'énoncé permettait aussi de couvrir certains aspects de leur rôle plus intangibles et difficiles à opérationnaliser. Enfin, un tel énoncé permet aux participants d'évaluer non seulement leur capacité à exécuter chacune des fonctions retenues, mais aussi d'évaluer l'intégration qu'ils font de chacune d'elles.

Une fois la liste de fonctions établies, nous l'avons soumise, pour approbation, au jugement d'un comité d'experts composé de trois psychologues industriels ayant plus de 5 années d'expérience et de deux gestionnaires ayant plus de vingt années d'expérience. Quelques modifications mineures ont été apportées à la formulation des énoncés avant d'obtenir un consensus.

Dans une autre étape, nous avons alors demandé au comité d'experts de valider la pertinence des cinq catégories de tâches en gestion définies a priori. La vérification auprès du comité avait pour objectifs de s'assurer de l'homogénéité de chacune des catégories et de la validité de contenu du questionnaire. Le tableau 2.1 présente les énoncées et les catégories auxquelles ils appartiennent, selon ce classement a priori.

Tableau 2.1
Catégories et énoncés initiaux

1-Gestion interpersonnelle
Favoriser le développement de relations amicales dans votre milieu.
Favoriser la consultation, la collaboration, l'entraide et le travail d'équipe.
Porter attention aux préoccupations des gens et être sensible à leurs besoins.
Aimer interagir avec les autres et être à l'aise socialement.
Reconnaître la valeur de chacun et optimiser sa contribution.
Savoir choisir vos alliés et bâtir des partenariats.
Transmettre aux autres votre enthousiasme et donner à chacun l'envie de se dépasser; les mobiliser dans leur travail.
Gérer les conflits et les résoudre de façon proactive et constructive.
Responsabiliser vos collaborateurs et les rendre imputables des résultats.
Faire confiance aux autres et déléguer.
Aider et guider les autres dans le développement de leurs compétences.
Gérer la situation des employés problème et exercer la discipline avec discernement.
2-Gestion opérationnelle
Planifier les activités et prévoir les échéanciers et les budgets.
Faire preuve de rigueur financière en contrôlant les dépenses et en respectant les budgets établis.
Faire un suivi formel et régulier de l'avancement des travaux en cours et vérifier la qualité.
Prévoir les urgences et fixer les priorités.
Implanter et réviser les outils, procédures et politiques.
Faire preuve de détermination dans la poursuite des objectifs fixés; ne pas vous laisser arrêter par les difficultés rencontrées.
Mettre en priorité la satisfaction de la clientèle, interne et externe.
Être attentif et proactif face aux besoins des clients.
3-Gestion stratégique
Remettre en question le statu quo et apporter des idées nouvelles et stimulantes.
Favoriser le changement et faire évoluer votre milieu.
Donner le cap et définir les grandes orientations.
Avoir une vision globale et systémique de votre organisation; saisir les enjeux à court et long termes.

(Suite du tableau 2.1)

4-Analyse et prise de décision
Poser un diagnostic juste des situations.
Analyser les problèmes sous différents angles et avec objectivité.
Prendre des décisions de qualité et au bon moment.
Vous exprimer de façon claire, concise et structurée.
Savoir convaincre les autres par la qualité de vos arguments.
Faire preuve de curiosité intellectuelle.
Être juste et équitable dans l'évaluation du rendement.
Être souple et réagir positivement devant les imprévus et face à l'ambiguïté.
5-Assurance professionnelle
Avoir confiance en vous et en vos ressources personnelles.
Exercer un leadership d'expertise; rallier par votre crédibilité et votre détermination.
Prendre en charge les situations et passer à l'action.
Prendre des initiatives et agir sans attendre les directives, le soutien ou la reconnaissance des autres.
Être orienté vers l'action.
Faire preuve d'énergie et d'enthousiasme dans votre travail.
Demeurer calme dans les situations de crise, de forte pression ou de contrariété.
Vous motiver en vous fixant des objectifs exigeants qui vous obligent à vous dépasser et à donner votre maximum.
Sentiment général d'efficacité personnelle
Assumer pleinement et avec aisance toutes les implications de votre rôle de gestionnaire.

2.1.2. Participants

Pour l'étape de la validation de l'outil, nous avons transmis le questionnaire (voir annexe A) à 142 gestionnaires (temps 1). Au total, 101 gestionnaires l'ont complété et nous l'ont retourné.

De manière à vérifier la stabilité temporelle de notre instrument, il a été soumis une seconde fois aux 101 participants (temps 2) l'ayant déjà complété. En raison de problèmes de disponibilité de ceux-ci, la seconde passation a eu lieu six mois plus tard. Des 101 participants, 99 ont rempli puis retourné le questionnaire.

Ce groupe de répondants était constitué de 60 hommes et de 37 femmes; plus deux participants ayant omis de préciser leur sexe. Les gestionnaires de premier niveau représentaient 18,2% de l'échantillon, ceux de niveau intermédiaire, 49,5% et les gestionnaires de niveau supérieur, 30,3%. Les participants provenant du secteur privé constituaient 17,2% de l'échantillon, ceux issus du secteur public, 35,4%, ceux œuvrant au

sein du secteur parapublic, 20,2% et enfin, 27,3% des participants n'ont pas identifié leur secteur d'activité.

2.1.3. Procédure

Pour cette étude, les participants ont été recrutés via un réseau de contacts déjà établi dans le milieu de la gestion. Ces personnes ont accepté de transmettre notre questionnaire à leurs collègues. Ce questionnaire, de même qu'un message l'accompagnant (voir annexe B) présentant la recherche parvenait aux participants par courrier électronique. Ce message stipulait aussi que la décision de répondre ou non devait se prendre sur une base individuelle et volontaire, que le caractère confidentiel et anonyme des données recueillies serait préservé, que la passation requerrait environ 10 minutes et que les personnes acceptant de collaborer à cette étude et désirant recevoir un bilan des résultats pourraient l'indiquer en cochant la case appropriée se trouvant à la dernière page du questionnaire. Les coordonnées de la directrice de la recherche et de l'auteur étaient aussi inscrites dans ce message, de manière à permettre aux participants qui souhaitaient avoir des informations supplémentaires d'en faire la demande.

Le questionnaire était joint en document attaché au message transmis aux gestionnaires. Dans les consignes du questionnaire, certaines informations, telles que le caractère confidentiel de l'étude, étaient répétées pour que les participants se sentent en pleine confiance quant au respect des règles d'éthique de la recherche auprès des personnes. Ces consignes expliquaient également la procédure de passation informatisée, l'échelle de réponses utilisée et la procédure de retour du questionnaire.

Après avoir répondu au questionnaire, les participants devaient enregistrer le document sur leur poste de travail et le renvoyer, en pièce jointe, à l'adresse indiquée. Les participants étaient ensuite encouragés à supprimer le document de leur poste de travail, à vider la corbeille et à supprimer le message des « éléments envoyés » du programme de gestion de courrier « Microsoft Outlook » afin que personne n'ait accès à leurs réponses.

Sur réception des questionnaires, le nom des répondants était remplacé par un numéro afin de faciliter la saisie de données et de conserver le caractère confidentiel de l'étude. Les

questionnaires ont ensuite été enregistrés sur un disque compact gardé sous clé. Un message de remerciements a alors été envoyé à tous les participants. Ce message rappelait aussi que les résultats pourraient être disponibles pour ceux en ayant manifesté le désir. Les messages et les questionnaires des participants ont également été conservés dans un fichier « .pst » (base de données de « Microsoft Outlook ») et gravés sur un autre disque compact, également gardé sous clé. Ces informations ont été nécessaires pour envoyer les résultats de l'étude aux personnes intéressées et pour permettre l'appariement des questionnaires des sujets ayant accepté de participer au post-test.

2.2. Résultats

Dans une première étape, nous avons examiné la consistance interne de chacune des catégories définies a priori; les alphas de Cronbach variant de 0,73 à 0,86, nous avons conclu à une consistance interne satisfaisante. Nous avons refait ce même examen pour les données recueillies lors de la relance, six mois plus tard. Il appert que les alphas de Cronbach étaient de nouveau satisfaisants et variaient cette fois de 0,70 à 0,86. À aucun des deux moments, les coefficients alpha ne pouvaient pas être améliorés par le retrait d'énoncés; chaque énoncé avait ainsi un apport à la mesure du construit.

Afin de vérifier la stabilité temporelle de l'outil, nous avons calculé un score moyen pour chacune des cinq catégories, à chacun des deux temps de mesure. Nous avons ensuite vérifié les corrélations entre les moyennes obtenues aux deux temps de mesure. En dépit de la durée plutôt longue entre les deux temps de mesure (six mois), les corrélations se situent entre 0,51 et 0,73, suggérant que les construits mesurés sont relativement stables.

Le questionnaire enfin obtenu se compose de deux sections. Dans la première, les 40 énoncés sont présentés accompagnés chacun d'une échelle en cinq points permettant à la personne d'indiquer comment elle se sent capable (1, pas du tout, à 5, tout à fait) d'exercer la tâche ou la fonction décrite. Cette première section se termine par la question générale demandant d'indiquer à quel point la personne se capable d'assumer pleinement et avec aisance toutes les implications de son rôle de gestionnaire.

La seconde section regroupe des questions personnelles portant sur le sexe, l'âge, la formation formelle en gestion et dans d'autres domaines, le nombre d'années d'expérience en gestion, le niveau de poste occupé et le nombre de sessions de perfectionnement suivies en gestion.

Le questionnaire est conçu en format « Microsoft Word », en mode « formulaire », et est protégé par un mot de passe pour éviter que les participants puissent modifier son contenu. Pour chaque énoncé, les répondants n'ont qu'à cliquer sur la case correspondante à la réponse qu'ils souhaitent fournir. Ils ont aussi la possibilité de modifier leurs réponses s'ils le désirent.

CHAPITRE III

ÉTUDE 2 : ÉTUDE PRINCIPALE

Ce chapitre comporte deux grandes sections. La première est centrée sur la description de la méthodologie utilisée dans le cadre de l'étude principale de cette thèse. La deuxième section du chapitre décrit les résultats obtenus.

3.1. Méthodologie

Cette section comprend deux parties. La première présente l'échantillon alors que la seconde décrit la procédure utilisée.

3.1.1. Participants

Les participants de l'étude sont des gestionnaires québécois œuvrant au sein de diverses organisations. Ils sont les supérieurs hiérarchiques directs d'au moins deux personnes et ne doivent pas être membre d'un syndicat.

Au total, 537 gestionnaires ont participé à cette étude parmi lesquels 40,4% sont des femmes, 54,8% sont des hommes; 4,8% des participants ont omis d'identifier leur sexe. Une proportion importante de ces personnes œuvre au sein de la fonction publique (43,4%), un certain nombre provient d'organisations parapubliques (21,8%) et de d'autres d'entreprises privées (8%). Cependant, 26,8% des répondants n'ont pas identifié leur secteur d'activité. Des gestionnaires issus de tous les niveaux de gestion ont été invités à compléter le questionnaire. Dans notre échantillon, 29,4% sont des cadres de niveau supérieur, 47,3% de niveau intermédiaire et 22% de premier niveau. Le tableau 3.1 présente la distribution des participants selon ces principales caractéristiques.

Tableau 3.1
Description des participants

Variables	Hommes		Femmes		Non-identifiés		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Secteur d'activité								
Privé	26	4,8	16	3,0	1	0,2	43	8,0
Publique	96	17,9	123	22,9	14	2,6	233	43,4
Parapublique	62	11,5	49	9,1	6	1,1	117	21,8
Non identifié	94	17,5	48	8,9	2	0,4	144	26,8
Niveau de gestion								
Premier niveau	55	10,2	59	11,0	4	0,7	118	22,0
Intermédiaire	122	22,7	121	22,5	11	2,0	254	47,3
Supérieur	97	18,1	53	9,9	8	1,5	158	29,4
Non identifié	4	0,7	3	0,6			7	1,3
Nombre d'années d'expérience en gestion								
5 années et moins	52	9,7	76	14,2	8	1,5	136	25,3
6 à 10 années	52	9,7	59	11,0	3	0,6	114	21,2
11 à 15 années	35	6,5	39	7,3	4	0,7	78	14,5
16 à 20 années	44	8,2	28	5,2	2	0,4	74	13,8
21 à 25 années	36	6,7	18	3,4	3	0,6	57	10,6
26 à 30 années	36	6,7	7	1,3	2	0,4	45	8,4
31 à 35 années	17	3,2	2	0,4	1	0,2	20	3,7
35 années et plus	2	0,4	2	0,4	8	1,5	4	0,7
Non identifié	4	0,7	5	0,9	3	0,6	9	1,7
Niveau de scolarité (autre qu'en gestion)								
Aucun	5	0,9	4	0,7	2	0,4	11	2,0
Diplôme d'études secondaires	15	2,8	22	4,1	1	0,2	38	7,1
Diplôme d'études collégiales	42	7,8	32	6,0	3	0,6	77	14,3
Diplôme de 1er cycle universitaire	142	26,4	105	19,6	8	1,5	255	47,5
Diplôme de maîtrise	65	12,1	66	12,3	9	1,7	140	26,1
Diplôme de doctorat	8	1,5	1	0,2			9	1,7
Non identifié	1	0,2	6	1,1			7	1,3
Niveau de scolarité en gestion								
Aucune formation	99	35,6	92	39,0	11	47,8	202	37,6
Technique administrative	13	4,7	8	3,4	1	4,3	22	4,1
Un certificat en gestion	22	7,9	30	12,7			52	9,7
Deux certificats en gestion	6	2,2	8	3,4	1	4,3	15	2,8
Bacc en gestion	40	14,4	37	15,7			77	14,3
DESS en gestion	16	5,8	19	8,1	5	21,7	40	7,4
Maîtrise en gestion	75	27,0	36	15,3	5	21,7	116	21,6
Non identifié	7	2,5	6	2,5			13	2,4
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion								
5 sessions	95	17,7	89	16,6	8	1,5	192	35,8
6 à 10 sessions	58	10,8	65	12,1	5	0,9	128	23,8
11 à 15 sessions	52	9,7	38	7,1	3	0,6	93	17,3
Plus de 16 sessions	65	12,1	37	6,9	5	0,9	107	19,9
Non identifié	8	1,5	7	1,3	2	0,4	17	3,2
Total	278	51,8	236	43,9	23	4,3	537	100

3.1.2. Procédure

Nous cette seconde étude, nous avons utilisé la même procédure que celle utilisée lors de la première étude. Les quelques distinctions sont décrites dans cette partie.

Plutôt que d'utiliser notre réseau de contacts, nous avons fait appel à deux types d'intermédiaires pour entrer en communication avec les participants et procéder à leur recrutement. Le premier intermédiaire était des associations de gestionnaires (p.ex. : Association des cadres scolaires du Québec, Association des directeurs généraux des services de santé et des services sociaux du Québec, etc.). Ces dernières nous ont permis de contacter des gestionnaires œuvrant dans toutes les régions du Québec. Des organisations ont aussi été contactées, et elles représentent notre second intermédiaire. Dans le cas des associations de gestionnaires, les personnes de référence étaient les directeurs ou les présidents alors que pour les entreprises, nous avons communiqué avec les directeurs des ressources humaines.

Lors du premier contact, les enjeux pratiques et théoriques de la recherche ont été expliqués, de même que la procédure de distribution, de passation et de retour des questionnaires. L'implication dans la recherche, pour les associations et pour les organisations, se résumait à envoyer un message électronique à leurs membres ou à leur personnel cadre.

Un premier message, signé par la personne contact et envoyé aux répondants, expliquait que l'association ou l'organisation endossait la démarche et qu'elle encourageait ses membres ou ses cadres à y participer (voir annexe C). Les participants recevaient également un second message qui reprenait les mêmes informations que celui envoyé aux répondants qui avaient participé à la première étude (voir annexe B).

L'ensemble de la procédure de passation des questionnaires et de compilation des résultats est identique à celle utilisée lors de l'étude 1.

3.2. Résultats

Cette section est divisée en trois parties. La première présente les analyses factorielles ayant permis de vérifier notre questionnaire et ayant conduit au regroupement des énoncés. La seconde porte sur les analyses préliminaires faites avant d'entreprendre la dernière partie, celle portant sur la vérification des hypothèses de recherche.

3.2.1. Analyse factorielle

Le tableau 3.2 présente les moyennes et les écarts types pour chacun des énoncés composant le questionnaire. Comme on peut le constater, les moyennes de réponses sont généralement très élevées. Cette tendance se traduit par une courbe de distribution des données clairement asymétrique.

Tableau 3.2
Moyennes et écarts types de tous les énoncés du questionnaire initial

1-Gestion interpersonnelle	M	ET
Favoriser le développement de relations amicales dans votre milieu.	4,21	0,78
Favoriser la consultation, la collaboration, l'entraide et le travail d'équipe.	4,36	0,67
Porter attention aux préoccupations des gens et être sensible à leurs besoins.	4,31	0,70
Aimer interagir avec les autres et être à l'aise socialement.	4,34	0,73
Reconnaître la valeur de chacun et optimiser sa contribution.	4,22	0,71
Savoir choisir vos alliés et bâtir des partenariats.	4,07	0,72
Transmettre aux autres votre enthousiasme et donner à chacun l'envie de se dépasser; les mobiliser dans leur travail.	4,12	0,73
Gérer les conflits et les résoudre de façon proactive et constructive.	4,00	0,73
Responsabiliser vos collaborateurs et les rendre imputables des résultats.	3,93	0,78
Faire confiance aux autres et déléguer.	4,03	0,81
Aider et guider les autres dans le développement de leurs compétences.	4,01	0,75
Gérer la situation des employés problème et exercer la discipline avec discernement.	3,81	0,83
2-Gestion opérationnelle		
Planifier les activités et prévoir les échéanciers et les budgets.	4,23	0,79
Faire preuve de rigueur financière en contrôlant les dépenses et en respectant les budgets établis.	4,24	0,76
Faire un suivi formel et régulier de l'avancement des travaux en cours et vérifier la qualité.	3,97	0,77
Prévoir les urgences et fixer les priorités.	4,49	0,64
Implanter et réviser les outils, procédures et politiques.	3,88	0,87
Faire preuve de détermination dans la poursuite des objectifs fixés; ne pas vous laisser arrêter par les difficultés rencontrées.	4,22	0,64
Mettre en priorité la satisfaction de la clientèle, interne et externe.	4,49	0,63
Être attentif et proactif face aux besoins des clients.	4,28	0,62

(Suite du tableau 3.2)

3-Gestion stratégique du changement	M	ET
Remettre en question le statu quo et apporter des idées nouvelles et stimulantes.	4,23	0,69
Favoriser le changement et faire évoluer votre milieu.	4,19	0,70
Donner le cap et définir les grandes orientations.	4,13	0,72
Avoir une vision globale et systémique de votre organisation; saisir les enjeux à court et long termes.	4,19	0,76
4-Analyse et prise de décision		
Poser un diagnostic juste des situations.	4,21	0,59
Analyser les problèmes sous différents angles et avec objectivité.	4,32	0,63
Prendre des décisions de qualité et au bon moment.	4,21	0,56
Vous exprimer de façon claire, concise et structurée.	4,27	0,68
Savoir convaincre les autres par la qualité de vos arguments.	4,12	0,65
Faire preuve de curiosité intellectuelle.	4,41	0,66
Être juste et équitable dans l'évaluation du rendement.	4,35	0,65
Être souple et réagir positivement devant les imprévus et face à l'ambiguïté.	4,15	0,72
5-Assurance professionnelle		
Avoir confiance en vous et en vos ressources personnelles.	4,40	0,59
Exercer un leadership d'expertise; rallier par votre crédibilité et votre détermination.	4,32	0,72
Prendre en charge les situations et passer à l'action.	4,53	0,59
Prendre des initiatives et agir sans attendre les directives, le soutien ou la reconnaissance des autres.	4,30	0,75
Être orienté vers l'action.	4,42	0,66
Faire preuve d'énergie et d'enthousiasme dans votre travail.	4,45	0,67
Demeurer calme dans les situations de crise, de forte pression ou de contrariété.	4,10	0,82
Vous motiver en vous fixant des objectifs exigeants qui vous obligent à vous dépasser et à donner votre maximum.	4,07	0,78
Question globale sur le sentiment d'efficacité personnelle		
Assumer pleinement et avec aisance toutes les implications de votre rôle de gestionnaire.	4,16	0,67

Un des postulats d'utilisation de l'analyse factorielle c'est que les données soient normalement distribuées (Kim & Muller, 1978). Afin de contourner le problème d'asymétrie de la distribution, nous avons appliqué une dichotomisation sur les données originales en transformant les réponses « 1 », « 2 », « 3 » et « 4 » en « 0 » et les réponses « 5 », en « 1 ». Ces données transformées ont été utilisées dans l'analyse factorielle exploratoire où la méthode de composante principale a été appliquée. Puisque nos facteurs représentent différentes dimensions d'une même notion, ici, le rôle de gestionnaire, nous nous attendions à observer certaines relations. Dès lors, nous avons opté pour la rotation oblique (oblimin) qui permet un certain degré de corrélation entre les facteurs (Kim & Muller, 1978). De plus, comme nous avons défini des catégories à priori, nous avons forcé l'extraction de cinq

facteurs et avons aussi examiné le test des éboulis. Ce dernier a confirmé que cette solution était empiriquement justifiée (Field, 2005).

L'analyse a permis d'observer que bien que saturant adéquatement sur le facteur attendu, dix-sept des quarante énoncés présentaient aussi une saturation de 0,40 et plus sur un ou plus d'un autre facteur. De façon à nous en tenir à des catégories relativement exclusives, nous avons alors décidé d'éliminer ces énoncés. La reprise de l'analyse factorielle sur les 23 énoncés retenus a permis de retrouver les cinq facteurs attendus, ceux-ci expliquant 51,6% de la variance. L'examen de chacun de ces facteurs indique qu'ils regroupent les énoncés théoriquement postulés. Le tableau 3.3 présente les facteurs ainsi obtenus, les énoncés les qui les composent et la saturation de chacun.

La consistance interne de chaque facteur a ensuite été calculée, et les coefficients alpha sont présentés dans le même tableau (3.3). Variant de 0,72 à 0,77, ces coefficients sont satisfaisants.

Tableau 3.3
Résultats de l'analyse factorielle

Variables		Facteurs				
		1	2	3	4	5
1- Gestion interpersonnelle	$\alpha = .72$					
Favoriser le développement de relations amicales dans votre milieu.		0,76				
Porter attention aux préoccupations des gens et être sensible à leurs besoins.		0,61				
Favoriser la consultation, la collaboration, l'entraide et le travail d'équipe.		0,59				
Aimer interagir avec les autres et être à l'aise socialement.		0,54				
Reconnaître la valeur de chacun et optimiser sa contribution.		0,44				
2-Gestion opérationnelle	$\alpha = .77$					
Planifier les activités et prévoir les échéanciers et les budgets.			0,72			
Faire preuve de rigueur financière en contrôlant les dépenses et en respectant les budgets établis.			0,71			
Faire un suivi formel et régulier de l'avancement des travaux en cours et vérifier la qualité.			0,59			
Implanter et réviser les outils, procédures et politiques.			0,50			
Reconnaître les urgences et fixer les priorités.			0,46			
3- Gestion stratégique du changement	$\alpha = .77$					
Remettre en question le statu quo et apporter des idées nouvelles et stimulantes.				0,72		
Favoriser le changement et faire évoluer votre milieu.				0,67		
Donner le cap et définir les grandes orientations.				0,52		

(Suite du tableau 3.3)

4- Analyse et prise de décision		$\alpha = .76$
Poser un diagnostic juste des situations.		0,75
Vous exprimer de façon claire, concise et structurée.		0,69
Analyser les problèmes sous différents angles et avec objectivité.		0,67
Savoir convaincre les autres par la qualité de vos arguments.		0,48
Prendre des décisions de qualité et au bon moment.		0,48
5-Assurance professionnelle		$\alpha = .75$
Prendre en charge les situations et passer à l'action.		0,71
Avoir confiance en vous et en vos ressources personnelles.		0,71
Exercer un leadership d'expertise; rallier par votre crédibilité et votre détermination.		0,55
Prendre des initiatives et agir sans attendre les directives, le soutien ou la reconnaissance des autres.		0,48
Être orienté vers l'action.		0,48

Note : Les poids de saturation inférieurs à 0,4 ont été masqués afin de faciliter la lecture du tableau.

Par la suite, un score composite représentant la moyenne des énoncés appartenant à chacun des facteurs a été calculé. Les scores ainsi obtenus sont présentés au tableau 3.4, de même que les écarts types et les interrelations entre les facteurs.

Tableau 3.4

Moyennes, écarts type et corrélations entre les six mesures du sentiment d'efficacité personnelle

	M	ET	1	2	3	4	5	6
1-Gestion interpersonnelle	4,29	0,49	1,00	0,39***	0,40***	0,46***	0,46***	0,42***
2-Gestion opérationnelle	4,16	0,55		1,00	0,53***	0,59***	0,56***	0,55***
3-Gestion stratégique du changement	4,18	0,59			1,00	0,56***	0,60***	0,53***
4-Analyse et prise de décision	4,22	0,45				1,00	0,63***	0,55***
5-Assurance professionnelle	4,39	0,47					1,00	0,63***
6-Sentiment général d'efficacité personnelle	4,16	0,67						1,00

Note : *** $p < 0.001$

Comme nous l'avons déjà mentionné, les scores à chacun des facteurs présentent une distribution asymétrique. Aussi, avant de procéder à nos analyses paramétriques, dont une des exigences est la distribution normale des données, nous avons effectué une transformation logarithmique inversée de ces données (Tabachnick & Fidell, 2006). Une telle transformation affecte peu les résultats (Field, 2005), mais permet d'obtenir une distribution normale des données, et permet alors d'utiliser des tests paramétriques.

Nous présentons maintenant les vérifications préliminaires effectuées avant d'entreprendre la vérification des hypothèses proprement dites.

3.2.2. Vérifications préliminaires

Considérant que notre principal schème d'analyse repose sur des corrélations, nous avons vérifié la linéarité entre nos variables indépendantes et dépendantes à l'aide de contrastes polynomiaux.

Ces contrastes indiquent que les variables « niveau de gestion », « nombre d'années d'expérience en gestion », « formation en gestion » et « nombre de sessions de perfectionnement en gestion » présentent des relations linéaires avec les cinq facteurs de gestion et avec le sentiment général d'efficacité personnelle. Cependant, la variable « formation dans un autre domaine que la gestion » ne présente pas ce type de relation et devra ainsi être traitée différemment lors de la vérification de l'hypothèse dans laquelle elle est impliquée (sous hypothèse IC).

Nous avons également examiné si le sexe des participants avait un effet direct sur les variables dépendantes et un effet d'interaction avec les variables indépendantes. Il appert que ce facteur ne présente aucun lien, ni direct ni indirect, avec l'une ou l'autre des variables dépendantes. Ainsi, le fait d'être un homme ou une femme n'a pas été retenu comme facteur dans les analyses qui suivent.

Dans une autre étape, nous avons vérifié la pertinence de conserver la question portant sur le sentiment général d'efficacité personnelle en plus des cinq facteurs de gestion. Pour ce faire, nous avons calculé son indice de tolérance par rapport aux cinq autres facteurs. Cet indice atteint 0,52, lequel est un niveau jugé acceptable (Field, 2005). Ceci permet de

conclure que cette question contribue à expliquer une portion du rôle des gestionnaires non couverte par l'ensemble des cinq facteurs; nous avons dès lors opté pour conserver cette variable dans les analyses à venir.

Nous avons aussi vérifié les interrelations entre nos variables indépendantes. Comme on devait s'y attendre et comme le montre le tableau 3.5, la variable « âge » présente une forte corrélation avec la variable « nombre d'années sur le marché du travail ». De plus, compte tenu de la présence de la variable « nombre d'années d'expérience en gestion », relativement similaire à la variable « nombre d'années sur le marché du travail », nous avons opté pour ne conserver que la variable « âge » et ne pas utiliser la variable « nombre d'années sur le marché du travail » dans nos analyses.

Tableau 3.5
Corrélations entre les variables indépendantes

	1	2	3	4	5	6	7
1-Âge	1,00	0,13**	0,87***	0,57***	0,07	0,06	0,28***
2-Niveau de gestion		1,00	0,11*	0,32***	0,26***	0,22***	0,26***
3-Nombre d'années sur le marché du travail			1,00	0,53***	0,07	0,01	0,28***
4-Expérience en gestion				1,00	0,24***	0,04	0,52***
5-Formation formelle en gestion					1,00	0,19**	0,35***
6-Formation formelle dans un autre domaine que la gestion						1,00	0,02
7-Nombre de sessions de perfectionnement en gestion							1,00

Note : * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Enfin, la dernière vérification que nous avons effectuée concerne les interrelations entre les variables dépendantes et les variables indépendantes qui seront retenues lors de la vérification de nos hypothèses. Ces corrélations sont présentées au tableau 3.6. On constate que la variable « âge » est positivement liée à toutes les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle, à l'exception de celle mesurée par le facteur gestion interpersonnelle. En d'autres termes, sauf pour cette dernière dimension, plus les gestionnaires sont âgés, plus leur sentiment d'efficacité personnelle en gestion tend à être élevé à l'égard des cinq autres dimensions. Par prudence, même si les résultats sont généralement faibles, l'âge sera considéré comme variable de contrôle dans les analyses subséquentes.

Tableau 3.6
Corrélations entre les variables dépendantes et les variables retenues pour la
vérification des hypothèses

	Âge	Niveau de gestion	Nombre d'années d'expérience en gestion	Formation formelle en gestion	Formation formelle dans un autre domaine que la gestion	Nombre de sessions de perfectionnement en gestion
Gestion interpersonnelle	0,01	0,11*	0,05	0,11*	0,07	0,09*
Gestion opérationnelle	0,14**	0,13**	0,20***	0,18***	-0,03	0,15***
Gestion stratégique du changement	0,10*	0,20***	0,18***	0,17***	0,13**	0,20***
Analyse et prise de décision	0,12**	0,23***	0,16***	0,17***	0,16***	0,14**
Assurance professionnelle	0,17***	0,24***	0,23***	0,22***	0,08	0,24***
Sentiment général d'efficacité personnelle	0,13**	0,17***	0,24***	0,22***	0,06	0,21***

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

3.2.3. Vérifications des hypothèses

Nous consacrerons maintenant les pages qui suivent à la vérification des hypothèses de recherche.

3.2.3.1. Hypothèse 1 : Relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle

Selon notre première hypothèse, la formation formelle en gestion sera positivement liée à tous les aspects du sentiment d'efficacité personnelle en gestion.

Pour chacun des cinq aspects du sentiment d'efficacité personnelle, de même que pour le sentiment général d'efficacité, la relation avec la formation en gestion a été examinée à l'aide d'une analyse de corrélation semi-partielle où l'effet de l'âge a été contrôlé. Comme le montre le tableau 3.7, bien que généralement peu élevées, les relations ainsi obtenues sont toutes positives et statistiquement significatives.

Tableau 3.7
Corrélations semi-partielles entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en contrôlant pour l'âge

Variables mesurées	Corrélation semi-partielle (sr)	variance expliquée (sr²)
Gestion interpersonnelle	0,11*	0,01*
Gestion opérationnelle	0,17***	0,03***
Gestion stratégique du changement	0,16***	0,03***
Analyse et prise de décision	0,16***	0,03***
Assurance professionnelle	0,20***	0,04***
Sentiment général d'efficacité personnelle	0,22***	0,05***

* $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

3.2.3.2. Sous hypothèse 1A : Effet modérateur du niveau de poste occupé

Selon notre première sous hypothèse, plus le niveau du poste occupé sera élevé, moins la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle sera importante.

Nous avons testé l'effet d'interaction entre le niveau de poste et la formation formelle en gestion pour chacune des six mesures définissant le sentiment d'efficacité personnelle (les cinq facteurs et le sentiment général d'efficacité personnelle); tel que proposé par Aiken et West (1991) et Jaccard, Turrissi et Wan (1990), six régressions hiérarchiques ont ainsi été conduites.

Pour chacune de ces six analyses, l'effet de l'âge a été contrôlé dans la première étape. Dans la seconde, les variables « niveau de gestion » et « formation formelle en gestion » ont été intégrées au modèle. Avant la troisième étape servant à mesurer l'effet d'interaction, nous avons d'abord transformé les scores des deux variables intégrées à la seconde étape en score « Z », puis créé une variable d'interaction correspondant au produit des variables transformées. La variable d'interaction ainsi obtenue a été introduite à la troisième étape. Advenant un effet de cette variable, une analyse de corrélation semi-partielle entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle relatif au facteur a été faite, en contrôlant l'âge séparément pour chacun des niveaux de gestion. Ceci a permis de vérifier comment varie la relation examinée selon le niveau de gestion du poste occupé.

Gestion interpersonnelle

Les résultats de l'analyse concernant le facteur gestion interpersonnelle, présentés au tableau 3.8, indiquent que les variables introduites à la deuxième étape permettent d'expliquer 2% de la variance ($F(2, 513) = 5,34; p < 0,01$). Toutefois, l'introduction de la variable d'interaction en troisième étape ne contribue aucunement à améliorer le pourcentage de variance expliquée dans le sentiment d'efficacité relatif à la gestion interpersonnelle ($F(1, 512) = 0,64; n.s.$). Autrement dit, que les gestionnaires occupent un poste de premier niveau, intermédiaire ou supérieur, la relation entre leur formation formelle en gestion et la dimension interpersonnelle de leur sentiment d'efficacité personnelle est semblable.

Tableau 3.8
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion
interpersonnelle

	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
Variables	β	t	β	t	β	t
Âge	0.01	0.22	-0.01	-0.23	-0.01	-0.29
Niveau du poste occupé			0.09	2.01*	0.09	1.97*
Formation formelle en gestion			0.09	1.99*	0.09	1.92
Interaction entre le niveau du poste et la formation formelle en gestion					0.04	0.80
R	0.01		0.14		0.15	
% de variance expliquée	0.00		2.0*		2.2*	
ΔR^2			2.0**		0.2	

Note : n= 517; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Gestion opérationnelle

La seconde analyse effectuée concerne le facteur gestion opérationnelle. Les résultats du tableau 3.9 indiquent que les variables introduites à la seconde étape permettent d'expliquer 4% de la variance ($F(2, 512) = 10,19$; $p < 0,001$). Lorsque l'on ajoute la variable d'interaction au modèle de régression, le pourcentage de variance expliquée augmente de façon significative ($F(1, 512) = 7,94$; $p < 0,01$).

Tableau 3.9
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion
opérationnelle

	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
Variables	β	t	β	t	β	t
Âge	0.14	3.16**	0.13	2.65**	0.11	2.45**
Niveau du poste occupé			0.08	1.76	0.07	1.62
Formation formelle en gestion			0.16	3.58***	0.15	3.39**
Interaction entre le niveau du poste et la formation formelle en gestion					0.12	2.82**
R	0.14**		0.24***		0.27***	
% de variance expliquée	1.9		5.7		7.1	
ΔR^2			3.8***		1.4**	

Note : n= 517; * p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Les résultats des analyses de corrélations semi-partielles présentés au tableau 3.10 indiquent que, contrairement à notre sous hypothèse 1A, plus les gestionnaires occupent des niveaux de gestion élevés, plus grande est l'importance de la formation formelle en gestion dans la prédiction de leur sentiment d'efficacité personnelle relatif au facteur « gestion opérationnelle ».

Tableau 3.10

Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion opérationnelle selon le niveau du poste occupé

Niveau de gestion	Gestion opérationnelle
1er niveau	-0.04
Intermédiaire	0.14*
Supérieur	0.27***

Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Gestion stratégique du changement

Notre troisième analyse examine les données relatives à la gestion stratégique du changement. La deuxième étape de cette analyse, présentée au tableau 3.11, montre que l'ajout des variables « niveau de poste en gestion » et « formation formelle en gestion » permet d'expliquer 5% de la variance ($F(2, 513) = 14,77; p < 0,001$). Il n'y a pas d'effet de la variable d'interaction ($F(1, 512) = 1,64; n.s.$). Ceci permet de conclure que la relation entre la formation formelle en gestion et la dimension « gestion stratégique du changement » du sentiment d'efficacité personnelle ne varie pas selon les différents niveaux de poste occupés par les gestionnaires.

Tableau 3.11
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.09	2.11*	0.06	1.38	0.06	1.27
Niveau de poste en gestion			0.16	3.66***	0.16	3.59***
Formation formelle en gestion			0.13	2.96**	0.13	2.87**
Interaction entre le niveau de gestion et la formation formelle en gestion					0.06	1.28
R	0.09*		0.25***		0.26***	
% de variance expliquée	0.9		6.3		6.6	
ΔR^2			5.4***		0.3	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Analyse et prise de décision

Le tableau 3.12 présente les résultats concernant la dimension « analyse et prise de décision » du sentiment d'efficacité personnelle. L'examen de ce tableau permet de constater que l'intégration des variables, à la deuxième étape, augmente de 6% la variance expliquée de la dimension étudiée ($F(2, 513) = 16,92$; $p < 0,001$). La variable d'interaction, ajoutée à la troisième étape, ne contribue toutefois pas à améliorer le pourcentage de la variance expliquée dans le sentiment d'efficacité relatif à « analyse et prise de décision » ($F = (1, 512) = 0,34$; n.s.). Nous pouvons ainsi conclure que le niveau de poste qu'occupent les gestionnaires n'influence pas la relation entre leur formation formelle en gestion et la dimension « analyse et prise de décision » de leur sentiment d'efficacité personnelle.

Tableau 3.12

Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en analyse et prise de décision.

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0,12	2.79**	0.09	2.00*	0.08	1.95
Niveau du poste occupé			0.20	4.39***	0.19	4.35***
Formation formelle en gestion			0.11	2.59*	0.11	2.54*
Interaction entre le niveau du poste et la formation formelle en gestion					0.03	0.58
R	0.12**		0.28***		0.28***	
% de variance expliquée	1.5		7.6		7.6	
ΔR^2			6.1***		0.0	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Assurance professionnelle

Les résultats de l'examen du cinquième facteur sont présentés au tableau 3.13. Les variables introduites à la seconde étape permettent d'expliquer 7% de la variance du facteur « assurance professionnelle » ($F(2, 513) = 19,98; p < 0,001$). De plus, la troisième étape de la régression indique que l'ajout de la variable d'interaction permet d'améliorer significativement le pourcentage de variance expliquée ($F(1, 512) = 7,85; p < 0,01$). Il y aurait ainsi un effet d'interaction entre les variables « niveau de gestion » et « formation formelle en gestion » dans la prédiction de l'assurance professionnelle. En d'autres termes, la relation entre la formation formelle en gestion et le facteur « assurance professionnelle » varie selon le niveau de poste en gestion occupé par les gestionnaires.

Tableau 3.13
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en assurance professionnelle.

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.17	3.94***	0.13	3.17**	0.13	2.96**
Niveau du poste occupé			0.18	4.04***	0.17	3.92***
Formation formelle en gestion			0.16	3.68***	0.15	3.50**
Interaction entre le niveau du poste et la formation formelle en gestion					0.19	2.80**
R	0.17***		0.03***		0.34***	
% de variance expliquée	2.9		9.9		11.3	
ΔR^2			7.0***		1.4**	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Les résultats des analyses de corrélations semi-partielles sont présentés au tableau 3.14 en fonction des trois niveaux de poste en gestion. On y constate que plus les gestionnaires occupent des niveaux de gestion élevés, plus forte est la relation entre leur formation formelle en gestion et leur assurance professionnelle. Les résultats concernant cet aspect du sentiment d'efficacité personnelle vont ainsi à l'encontre de la sous hypothèse 1A.

Tableau 3.14
Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité
personnelle en assurance professionnelle selon le niveau du poste occupé

Niveau de gestion	Gestion opérationnelle
1er niveau	-0.07
Intermédiaire	0.16*
Supérieur	0,26***

Note : * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

Sentiment général d'efficacité personnelle

Notre sixième analyse de régression hiérarchique porte sur le sentiment général d'efficacité personnelle; les résultats sont présentés au tableau 3.15. Il appert que l'ajout des variables de la seconde étape permet d'augmenter le pourcentage de variance expliquée de 6% ($F(2, 511) = 16,47$; $p < 0,001$). Les résultats dénotent aussi que l'effet d'interaction est significatif et contribue à augmenter le pourcentage de variance expliquée ($F(1, 510) = 7,20$; $p < 0,01$). Ainsi, la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment général d'efficacité personnelle n'est pas constante; son importance varie en fonction du niveau de poste qu'occupent les gestionnaires.

Tableau 3.15
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle évalué par la question globale

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.14	3.17**	0.11	2.54*	0.10	2.34*
Niveau de poste en gestion			0.10	2.27*	0.10	2.15*
Formation formelle en gestion			0.20	4.53***	0.19	4.34***
Interaction entre le niveau de gestion et la formation formelle en gestion					0.11	2.68**
R	0.14**		0.28***		0.30***	
% de variance expliquée	1.9		7.9		9.1	
ΔR^2			6.0***		1.2**	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Les résultats des analyses de corrélations semi-partielles sont présentés au tableau 3.16 et permettent de saisir le sens de l'effet d'interaction. Ces résultats indiquent que la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle, tel que mesuré par la question globale, est plus importante pour les gestionnaires qui occupent des postes de gestion élevés. Ici encore, ce résultat infirme la sous hypothèse 1A.

Tableau 3.16

Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment général d'efficacité personnelle selon le niveau du poste occupé

Niveau de gestion	Question globale
1er niveau	0.03
Intermédiaire	0.16*
Supérieur	0.31***

Note : * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

En résumé, les résultats présentés dans le cadre de la vérification de notre première sous hypothèse indiquent la présence d'un effet d'interaction entre la formation formelle en gestion et le niveau de poste en gestion pour trois des six dimensions du sentiment d'efficacité personnelle : « gestion opérationnelle », « assurance professionnelle », et le « sentiment général d'efficacité personnelle ». Pour ces trois dimensions, plus les gestionnaires occupent des postes élevés, plus grande est l'importance de la formation formelle en gestion dans la prédiction de leur sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de ces dimensions. Ces derniers résultats vont ainsi dans le sens opposé de celui que nous avions prédit. Dans le cas des trois autres dimensions, le niveau du poste occupé ne modifie d'aucune façon leur relation avec la formation formelle en gestion. En somme, notre première sous hypothèse est infirmée.

3.2.3.3. Sous hypothèse 1B : Effet modérateur de l'expérience en gestion

Selon notre deuxième sous hypothèse, plus le nombre d'années d'expérience en gestion augmente, moins la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle est importante. Afin de l'examiner, nous avons repris la même procédure que pour la vérification de notre sous hypothèse 1A. Six analyses de régressions hiérarchiques ont ainsi été conduites.

L'effet de l'âge a été contrôlé dans la première étape, et les variables « nombre d'années d'expérience en gestion » et « formation formelle en gestion » ont été intégrées dans la seconde. Enfin, dans une troisième étape, nous avons intégré la variable d'interaction correspondant au produit des scores z de chacune des deux variables introduites à la seconde étape.

Gestion interpersonnelle

Les résultats de l'analyse concernant le facteur « gestion interpersonnelle » sont présentés au tableau 3.17. Les variables « nombre d'années d'expérience en gestion » et « formation formelle en gestion » permettent d'expliquer 1% de la variance de la dimension « gestion interpersonnelle » du sentiment d'efficacité personnelle ($F(2, 511) = 3,17; p < 0,05$). L'ajout de la variable d'interaction ne permet pas d'améliorer le pourcentage de variance expliquée

dans le sentiment d'efficacité relatif à la gestion interpersonnelle ($F(1, 510) = 1,22$; n.s.). Ceci permet de conclure que la relation entre la formation en gestion et la dimension « gestion interpersonnelle » du sentiment d'efficacité personnelle ne varie pas selon le nombre d'années d'expérience des gestionnaires.

Tableau 3.17
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion interpersonnelle

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.01	0.27	-0.02	-0.29	-0.02	-0.30
Nombre d'années d'expérience en gestion			0.04	0.66	0.04	0.67
Formation formelle en gestion			0.10	2.21*	0.08	1.69
Interaction entre le nombre d'années d'expérience et la formation formelle en gestion					0.05	1.11
R	0.01		0.11		0.12	
% de variance expliquée	0.00		1.2		1.5	
ΔR^2			1.2*		0.3	

Note : * $p < 0.05$

Gestion opérationnelle

Le tableau 3.18 présente les résultats de l'analyse concernant le facteur « gestion opérationnelle ». Les deux variables introduites à la seconde étape permettent d'expliquer 4% de la variance de ce facteur ($F(2, 511) = 11,34$; $p < 0,001$), et l'ajout de la variable d'interaction au modèle ne permet pas d'en améliorer le pourcentage de variance expliquée ($F(1, 510) = 0,01$; n.s.). Ainsi, peu importe l'expérience en gestion, la relation entre la formation formelle en gestion et la dimension opérationnelle du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires est semblable.

Tableau 3.18
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion
opérationnelle

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.15	3.41**	0.06	1.20	0.06	1.19
Nombre d'années d'expérience en gestion			0.14	2.53*	0.14	2.52*
Formation formelle en gestion			0.15	3.33**	0.15	3.08**
Interaction entre le nombre d'années d'expérience et la formation formelle en gestion					0.00	0.10
R	0.15		0.25		0.25	
% de variance expliquée	2.2**		6.4***		6.4***	
ΔR^2			4.2***		0.2	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Gestion stratégique du changement

Les résultats de l'analyse de la dimension gestion stratégique du changement sont présentés au tableau 3.19. La deuxième étape de l'analyse permet d'expliquer 4% de la variance de cette dimension ($F(2, 511) = 9,89; p < 0,001$). À la troisième étape, l'ajout de la variable d'interaction permet d'améliorer significativement le pourcentage de variance expliquée ($F(2, 511) = 7,42; p < 0,01$).

Tableau 3.19
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	B	t	β	t
Âge	0.10	2.34*	0.02	0.32	0.02	0.31
Nombre d'années d'expérience en gestion			0.14	2.51*	0.14	2.54*
Formation formelle en gestion			0.13	2,97**	0.09	1.86
Interaction entre le nombre d'années d'expérience et la formation formelle en gestion					0.13	2.72**
R	0.10		0.22		0.25	
% de variance expliquée	1.1*		4.7***		6.1***	
ΔR^2			3.6***		1.4**	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

En vue des analyses de corrélations semi-partielles pour comprendre cet effet d'interaction, il a fallu réduire le nombre de catégories de la variable du nombre d'années d'expérience de manière à avoir suffisamment de participants dans chaque groupe. Nous avons opté pour les regrouper en fonction du niveau de carrière plus ou moins avancé. Ainsi, les gestionnaires ayant dix années et moins d'expérience ont été classés dans un groupe moins expérimenté ($n = 240$); ceux ayant de 11 À 20 années d'expérience ($n = 145$) ont été classés dans un groupe moyennement expérimenté et enfin, ceux qui avaient de 21 à 30 années d'expérience ($n = 101$) constituent le groupe le plus expérimenté. Des analyses de corrélations semi-partielles (en contrôlant pour l'âge) entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle relatif au facteur « gestion stratégique du changement » ont ensuite été faites. Le tableau 3.20 présente les coefficients ainsi obtenus et son examen indique une relation très faible chez le groupe des plus expérimentés, alors que chez les deux autres groupes, la relation est un peu plus élevée. Ceci indique que la formation formelle en gestion contribue davantage au sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires ayant moins d'expérience.

Tableau 3.20

Corrélations entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement, en contrôlant pour l'âge, selon le niveau d'expérience

Nombre d'années d'expérience en gestion	Gestion Stratégique du changement
10 années et moins	0.13*
11 à 20 années	0.18*
21 à 30 années	0.06

Note : * $p < 0.05$

Analyse et prise de décision

Les résultats du facteur « analyse et prise de décision » sont présentés au tableau 3.21 et ils indiquent que l'expérience et la formation en gestion permettent d'expliquer 3% de la variance de ce facteur ($F(2, 511) = 7,60$; $p < 0,001$). Cette analyse montre aussi qu'il n'y a pas d'effet de la variable d'interaction entre ces deux variables ($F(1, 510) = 2,04$; n.s.). La relation entre la formation formelle en gestion et le facteur « analyse et prise de décision » ne varie pas selon le nombre d'années d'expérience en gestion.

Tableau 3.21
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en analyse et prise de décision

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.13	3.04**	0.07	1.39	0.07	1.38
Nombre d'années d'expérience en gestion			0.09	1.65	0.09	1.66
Formation formelle en gestion			0.14	3.04**	0.11	2.36**
Interaction entre le nombre d'années d'expérience et la formation formelle en gestion					0.07	1.43
R	0.13		0.22		0.22	
% de variance expliquée	1.8**		4.6***		5.0***	
ΔR^2			2.8		0.4	

Note : ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Assurance professionnelle

Les résultats de l'analyse du facteur « assurance professionnelle » sont présentés au tableau 3.22. La seconde étape de cette analyse indique que l'expérience et la formation en gestion permettent d'expliquer 6% de la variance de cette dimension du sentiment d'efficacité personnelle ($F(2, 511) = 15,37$; $p < 0,001$). Toutefois, la variation dans le pourcentage de variance expliquée observé à troisième étape montre qu'il n'y a pas d'effet de la variable d'interaction ($F(1, 510) = 0,75$; n.s.); Ceci indique que la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle n'est pas affectée par l'expérience des gestionnaires.

Tableau 3.22
Régression hiérarchique du sentiment d'efficacité personnelle en assurance professionnelle

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.18	4.10***	0.08	1.61	0.08	1.60
Nombre d'années d'expérience en gestion			0.15	2.78**	0.15	2.79**
Formation formelle en gestion			0.18	4.00***	0.16	3.45***
Interaction entre le nombre d'années d'expérience et la formation formelle en gestion					0.04	0.86
R	0.18		0.29		0.30	
% de variance expliquée	3.2***		8.7***		8.8***	
ΔR^2			5.5***		0.1	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Sentiment général d'efficacité personnelle

Le tableau 3.23 montre les résultats de l'analyse portant sur le sentiment général d'efficacité personnelle. Les résultats de la deuxième étape montrent que 7% de la variance de ce sentiment peut être expliqué par la formation et l'expérience en gestion ($F(2, 509) = 20,21$; $p < 0,001$). L'ajout de la variable d'interaction à la troisième étape de l'analyse ne contribue pas à améliorer significativement le pourcentage de variance expliquée ($F(1, 508) = 1,00$; n.s.); ceci permet de conclure que la relation entre la formation formelle et ce sentiment ne diffère pas en fonction du nombre d'années d'expérience des gestionnaires.

Tableau 3.23
Régression hiérarchique du sentiment général d'efficacité personnelle

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0,14	3.16**	0,02	0.34	0,02	0.33
Nombre d'années d'expérience en gestion			0.19	3.63***	0.19	3.64***
Formation formelle en gestion			0.18	4.21***	0.17	3.59***
Interaction entre le niveau de gestion et la formation formelle en gestion					0.05	1.00
R	0.14		0.30		0.31	
% de variance expliquée	1.9**		9.1***		9.3***	
ΔR^2			7.2		0.2	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

En résumé, nous avons vérifié si le nombre d'années d'expérience en gestion agissait à titre de variable modératrice en regard de la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle. Les six analyses de régression hiérarchiques que nous avons réalisées ont permis de constater un effet d'interaction uniquement entre la formation formelle en gestion et la dimension « gestion stratégique du changement » du sentiment d'efficacité personnelle. La troisième hypothèse de cette thèse n'est ainsi vérifiée que pour cette dimension.

3.2.3.4. Sous hypothèse 1C : Pouvoir de prédiction de la formation formelle en gestion en contrôlant pour la formation formelle dans un autre domaine

Notre troisième sous hypothèse stipule que les gestionnaires ayant une formation formelle en gestion rapporteront un sentiment d'efficacité personnelle relatif à chacun des aspects de leur rôle plus élevé que ceux qui ont une formation dans un domaine autre que la gestion.

Des analyses de régression hiérarchique ont été utilisées pour vérifier cette hypothèse. Dans la première étape, la variable « âge » a été introduite afin de contrôler son effet. Dans la seconde étape, encore dans le but de contrôler son effet, nous avons intégré la variable « formation académique dans un domaine autre que la gestion ». Enfin, nous avons ajouté la variable « formation formelle en gestion » dans la troisième étape pour examiner le pourcentage de variance expliquée ajouté par cette variable.

Cependant, tel que mentionné auparavant lors de la présentation de nos analyses préliminaires, nous avons constaté que la variable « formation formelle dans un autre domaine que la gestion » n'entretenait pas de relation linéaire avec les mesures du sentiment d'efficacité personnelle en gestion. Nous avons alors effectué six analyses de variance univariée (ANOVA), soit une par dimension du sentiment d'efficacité personnelle, afin de voir si cette variable entretenait des relations (non linéaires) avec certaines de ces dimensions.

Ces analyses ont montré que la variable « formation formelle dans un autre domaine que la gestion » ne présentait aucune relation avec quatre des six dimensions du sentiment

d'efficacité personnelle. En effet, pour les facteurs « gestion interpersonnelle » ($F(5; 524) = 0,66$; n.s.), « gestion opérationnelle » ($F(5; 524) = 0,98$; n.s.), « assurance professionnelle » ($F(5; 524) = 2,12$; n.s.) et pour le sentiment général d'efficacité personnelle ($F(5; 522) = 1,74$; n.s.), aucune relation n'a pu être observée. L'absence de relation indique alors que pour ces dimensions, il n'est pas nécessaire de contrôler l'effet de la « formation formelle dans un autre domaine que la gestion » à la deuxième étape des analyses. Par conséquent, n'ayant plus que l'effet de l'âge à contrôler, l'utilisation d'analyses de corrélations semi-partielles permet de tirer des conclusions quant à ces aspects du sentiment d'efficacité personnelle. Compte tenu de l'analyse de corrélation semi-partielle effectuée dans le cadre de la vérification de notre première hypothèse (voir le tableau 3.7), nous pouvons conclure que peu importe les formations suivies dans d'autres domaines, la formation en gestion permet de prédire le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Ces résultats contribuent ainsi à la confirmation de notre troisième sous hypothèse.

Cependant, les analyses de variance univariées (ANOVA) nous ont permis de constater que les facteurs « gestion stratégique du changement » ($F(5, 524) = 4,30$; $p < 0,01$) et « analyse et prise de décision » ($F(5, 524) = 3,85$; $p < 0,01$) entretiennent des relations avec la formation formelle dans un autre domaine que la gestion. Puisque ces relations ne sont pas d'ordre linéaire, l'utilisation d'analyses de régressions hiérarchiques requiert une procédure particulière en raison du postulat de linéarité qu'elle impose. En effet, la variable « formation formelle dans un autre domaine que la gestion » doit être traitée en tant que variable nominale plutôt qu'en tant que variable continue (Field, 2005). Conséquemment, nous avons créé cinq variables muettes. Prise isolément, chacune d'elle apporte peu d'informations pertinentes à l'égard de la vérification de notre hypothèse, mais lorsqu'elles sont considérées simultanément (c'est-à-dire, intégrées dans la même étape de l'analyse), elles représentent la variable « formation formelle dans un autre domaine que la gestion ».

Gestion stratégique du changement

Le tableau 3.24 présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique que nous avons effectuée pour évaluer la proportion de variance du facteur « gestion stratégique du

changement » pouvant être expliquée par la formation en gestion, une fois celle expliquée par les autres formations contrôlée.

Les résultats de la deuxième étape de cette analyse montrent qu'après avoir contrôlé l'effet de l'âge, la formation formelle (peu importe le domaine d'étude) contribue à prédire le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires quant à la « gestion stratégique du changement ». En effet, ce type de formation permet d'expliquer 3% de la variance de cette dimension ($F(5, 517) = 3,73; p < 0,01$). La troisième étape, pour sa part, indique que, malgré le pouvoir de prédiction des autres types de formations et de l'âge, la formation en gestion permet d'améliorer le pourcentage de variance expliquée de 2% ($F(1, 516) = 8,03; p < 0,01$). En d'autres termes, peu importe le niveau formelle qu'atteignent les gestionnaires dans des domaines autres que la gestion, une formation en gestion est un atout pour leur sentiment d'efficacité personnelle en gestion stratégique du changement. Ces résultats vont alors dans le sens de notre sous hypothèse 1C.

Tableau 3.24
Régression hiérarchique du facteur « gestion stratégique du changement »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.10	2.17*	0.07	1.68	0.07	1.52
Formation autre que gestion						
(DEP vs aucune formation)			-0.29	-1.82	-0.25	-1.62
(DEC vs aucune formation)			-0.35	-2.73**	-0.32	-2.45*
(1er cycle universitaire vs aucune formation)			-0.09	-0.86	-0.12	-1.17
(Maitrise vs aucune formation)			0.17	1.47	0.09	0.76
(Doctorat vs aucune formation)			0.59	2.19*	0.62	2.28*
Formation formelle en gestion					0.13	2.83**
R	0.10		0.21		0.24	
% de variance expliquée	0.9*		4.3**		5.8***	
ΔR^2			3.2**		1.5**	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Analyse et prise de décision

Nous avons ensuite effectué une seconde analyse, analogue à celle que nous venons de présenter, pour évaluer l'apport de la formation formelle en gestion, dans l'explication de la variance de la dimension « analyse et prise de décision » du sentiment d'efficacité personnelle. Les résultats de cette analyse de régression hiérarchique sont présentés au tableau 3.25.

Les résultats de la seconde étape de cette analyse montrent que les formations dans d'autres domaines que la gestion permettent de prédire le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires en analyse et prise de décision ($F(5, 517) = 4,00$; $p < 0,001$). L'ajout de la variable « formation formelle en gestion » augmente le pourcentage de variance expliquée de 1% ($F(1, 516) = 6,30$; $p < 0,05$). Ainsi, la formation en gestion permet aux gestionnaires d'améliorer leur sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de la prise de décision et de leurs ressources intellectuelles, qu'ils aient ou non suivi des formations dans d'autres domaines que la gestion. Ces résultats contribuent ainsi à la confirmation de la sous hypothèse 1C.

Tableau 3.25
Régression hiérarchique du facteur « analyse et prise de décision »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.13	2.87**	0.11	2.55*	0.10	2.40*
Formation autre que gestion						
(DEP vs aucune formation)			-0.27	-1.75	-0.25	-1.57
(DEC vs aucune formation)			-0.23	-1.78	-0.20	-1.53
(1 ^{er} cycle universitaire vs aucune formation)			0.05	0.48	0.02	0.21
(Maîtrise vs aucune formation)			0.32	2.85**	0.25	2.17*
(Doctorat vs aucune formation)			0.22	0.79	0.24	0.87
Formation formelle en gestion					0.11	2.51*
R	0.13		0.23		0.25	
% de variance expliquée	1.6**		5.2***		6.4***	
ΔR^2			3.6**		1.2*	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

À la lumière des résultats que nous venons de présenter, notre sous hypothèse 1C est vérifiée. Nous avons en effet montré que la formation formelle dans d'autres domaines que la gestion ne contribue aucunement au développement de quatre des six aspects du sentiment d'efficacité personnelle, mais qu'elle contribue néanmoins au développement de la gestion stratégique du changement et de l'analyse et de la prise de décision. La formation formelle en gestion, pour sa part, contribue au développement du sentiment d'efficacité personnelle en gestion quant à toutes les dimensions de ce sentiment, même après avoir contrôlé l'effet de la formation dans un autre domaine que la gestion.

3.2.3.5. Hypothèse 2 : Pouvoir de prédiction des sessions de perfectionnement, en contrôlant pour la formation formelle en gestion et pour la formation dans un autre domaine

Notre seconde hypothèse stipule que nonobstant la formation en gestion et celle acquise dans d'autres domaines, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies par les gestionnaires sera positivement lié à chacun des aspects de leur sentiment d'efficacité personnelle.

Comme nous l'avons vu lors de la section présentant les vérifications préliminaires, la variable « nombre de sessions de perfectionnement en gestion » est liée à toutes les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle (voir tableau 3.6). Cependant, étant intéressés à connaître l'apport unique des sessions de perfectionnement en gestion dans la prédiction du sentiment d'efficacité personnelle, l'effet des deux autres types de formation, en plus de celui de l'âge, a été contrôlé dans les analyses de vérification.

Nous avons effectué six régressions hiérarchiques, soit une par mesure du sentiment d'efficacité personnelle. Dans la première étape, la variable « âge » a été intégrée au modèle. Dans la seconde, la variable « formation dans un autre domaine que la gestion » a elle aussi été intégrée en utilisant les mêmes variables muettes que celles utilisées lors de la vérification de notre quatrième hypothèse. Toutefois, ces variables ont été intégrées uniquement dans les analyses concernant les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle où la formation dans un autre domaine que la gestion présentait une relation avec elles (gestion stratégique du changement, et analyse et prise de décision). Nous avons ensuite intégré la variable

« formation formelle en gestion » dans l'étape suivante et à la dernière étape, la variable « sessions de perfectionnement en gestion » a été introduite. La dernière étape de l'analyse nous permettra alors de vérifier si les sessions de perfectionnement en gestion permettent d'expliquer une portion de la variance inexpliquée par l'âge et par les deux autres types de formation formelle. Aussi, les résultats ayant déjà été examinés lors de la vérification des hypothèses précédentes, seuls ceux concernant la dernière étape seront commentés dans cette section.

Gestion interpersonnelle

Le tableau 3.26 présente les résultats de l'analyse de régression hiérarchique concernant le facteur « gestion interpersonnelle ». La troisième étape de cette analyse ne permet pas d'améliorer de façon significative le pourcentage de variance expliquée ($F(1, 504) = 1,61$; n.s.). En conséquence, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies par les gestionnaires ne présente pas de relation avec leur sentiment d'efficacité personnelle, quant à l'aspect interpersonnel de leur rôle.

Tableau 3.26
Régression hiérarchique du facteur « gestion interpersonnelle »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	B	t	β	t
Âge	0.01	0.22	0.00	0.00	-0.02	-0.33
Formation formelle en gestion			0.11	2.47*	0.09	1.90
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion					0.06	1.27
R	0.01		0.11		0.12	
% de variance expliquée	0.00		1.2*		1.5	
ΔR^2			1.2*		0.3	

Note : * $p < 0.05$

Gestion opérationnelle

Les résultats concernant la « gestion opérationnelle » sont présentés au tableau 3.27. La troisième étape de l'analyse montre que les sessions de perfectionnement en gestion ne permettent pas d'améliorer significativement le pourcentage de variance expliquée quant à la dimension du sentiment d'efficacité personnelle étudiée ($F(1, 504) = 2,14$; n.s.); ce qui nous amène à conclure que les sessions de perfectionnement en gestion ne sont pas liées au facteur « gestion opérationnelle » des gestionnaires qui ont déjà une formation formelle en gestion.

Tableau 3.27
Régression hiérarchique du facteur « gestion opérationnelle »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	B	t	β	t
Âge	0.14	3.09**	0.12	2.76**	0.10	2.28*
Formation formelle en gestion			0.18	4.17***	0.16	3.44***
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion					0.07	1.46
R	0.14		0.23***		0.24	
% de variance expliquée	1.9**		5.1***		5.5***	
ΔR^2			3.2***		0.4	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Gestion stratégique du changement

Le tableau 3.28 concernant la « gestion stratégique du changement » indique que l'ajout de la quatrième étape à ce modèle permet d'améliorer significativement le pourcentage de variance expliquée ($F(1, 499) = 10,82; p < 0,01$). Les sessions de perfectionnement en gestion sont ainsi liées au sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires, et qu'ils aient ou non suivi d'autres formations formelles, elles permettent d'ajouter 2% de variation de cet aspect du sentiment d'efficacité personnelle.

Tableau 3.28
Régression hiérarchique du facteur « gestion stratégique du changement »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3		Étape 4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Âge	0.10	2.16*	0.08	1.68	0.07	1.46	0.03	0.59
Formation autre que gestion								
(DEP vs aucune formation)			-0.33	-2.00*	-0.29	-1.80	-0.32	-1.96*
(DEC vs aucune formation)			-0.34	-2.60	-0.30	-2.30*	-0.31	-2.37*
(1 ^{er} cycle universitaire vs aucune formation)			-0.07	-0.70	-0.11	-1.02	-0.10	-0.98
(Maîtrise vs aucune formation)			0.18	1.56	0.09	0.79	0.09	0.75
(Doctorat vs aucune formation)			0.60	2.18*	0.63	2.29*	0.66	2.42*
Formation formelle en gestion					0.13	2.88**	0.08	1.68
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion							0.16	3.29**
R	0.10		0.21		0.25		0.28	
% de variance expliquée	0.9*		4.5**		6.0***		8.0***	
ΔR^2			3.6**		1.5**		2.0**	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Analyse et prise de décision

Le tableau 3.29 montre que la dernière étape de l'analyse concernant le facteur « analyse et prise de décision » ne permet pas d'améliorer significativement le pourcentage de variance expliquée à l'égard de cette dimension ($F(1, 499) = 2.60$; n.s.). Comme nous l'avons constaté auparavant, les sessions de perfectionnement en gestion sont liées au sentiment d'efficacité personnelle. Cependant, cette analyse indique que lorsque les formations formelles sont considérées, la relation entre les sessions de perfectionnement et le sentiment d'efficacité personnelle, quant à l'analyse et la prise de décision, devient non statistiquement significative. Ces sessions de perfectionnement seraient ainsi plus déterminantes pour les gestionnaires ayant le moins de formation formelle.

Tableau 3.29
Régression hiérarchique du facteur « analyse et prise de décision »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3		Étape 4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Âge	0.11	2.55*	0.10	2.23*	0.09	2.04*	0.07	1.56
Formation autre que gestion (DEP vs aucune formation)			-0.31	-1.88	-0.27	-1.69	-0.29	-1.77
(DEC vs aucune formation)			-0.24	-1.84	-0.21	-1.56	-0.21	-1.59
(1 ^{er} cycle universitaire vs aucune formation)			0.06	0.61	0.03	0.31	0.04	0.35
(Maîtrise vs aucune formation)			0.33	2.89**	0.25	2.16*	0.25	2.14*
(Doctorat vs aucune formation)			0.24	0.86	0.26	0.95	0.27	1.00
Formation formelle en gestion					0.12	2.59**	0.09	1.93
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion							0.08	1.61
R	0.11		0.23		0.26		0.26	
% de variance expliquée	1.3*		5.2***		6.5***		7.0***	
ΔR^2			4.0***		1.3**		0.5	

Note : * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Assurance professionnelle

Les résultats de l'analyse concernant le facteur « assurance professionnelle » sont présentés au tableau 3.30. Ils indiquent que l'ajout de la variable « nombre de sessions de perfectionnement en gestion » permet d'accroître significativement le pourcentage de variance expliquée (2%) de la dimension « assurance professionnelle » du sentiment d'efficacité personnelle ($F(1, 504) = 11,11$; $p < 0,001$). Ainsi, que les gestionnaires aient ou non suivi des formations formelles, il y a une relation positive entre le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies et la dimension « assurance professionnelle » du sentiment d'efficacité personnelle.

Tableau 3.30
Régression hiérarchique du facteur « assurance professionnelle »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	β	t	β	t
Âge	0.17	3.76***	0.15	3.40***	0.11	2.44*
Formation formelle en gestion			0.21	4.77***	0.16	3.42***
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion					0.16	3.33***
R	0.17		0.26		0.30	
% de variance expliquée	2.7***		6.9***		8.9***	
ΔR^2			4.2***		2.0***	

Note : * $p < 0.05$; *** $p < 0.001$

Sentiment général d'efficacité personnelle

Au tableau 3.31, nous présentons les résultats de l'analyse concernant le sentiment général d'efficacité personnelle. La troisième étape indique que la variable « nombre de sessions de perfectionnement en gestion » permet d'ajouter 1% à la portion de variance expliquée de ce facteur ($F(1, 502) = 7,28; p < 0,01$). Autrement dit, peu importe les formations formelles suivies par les gestionnaires, les sessions de perfectionnement en gestion sont liées à leur sentiment général d'efficacité personnelle.

Tableau 3.31
Régression hiérarchique du facteur « sentiment général d'efficacité personnelle »

Variables	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	β	t	B	t	β	t
Âge	0.14	3.06**	0.12	2.65**	0.08	1.84
Formation formelle en gestion			0.22	5.13***	0.18	3.95***
Nombre de sessions de perfectionnement en gestion					0.13	2.70**
R	0.14		0.26		0.28	
% de variance expliquée	1.8**		6.7***		8.0***	
ΔR^2			4.9***		1.3**	

Note : ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

En résumé, après avoir contrôlé les effets des deux autres types de formation formelle, il s'avère que les sessions de perfectionnement en gestion sont liées à trois des six dimensions du sentiment d'efficacité personnelle : « gestion stratégique du changement », « assurance professionnelle » et « sentiment général d'efficacité personnelle ». Ainsi, un gestionnaire ne se sentant pas suffisamment compétent dans l'un ou l'autre de ces domaines pourrait accroître son sentiment d'efficacité personnelle en participant à des sessions de perfectionnement en gestion, peu importe ses formations formelles complétées.

Pour conclure, l'ensemble des résultats montre que la formation formelle en gestion est liée à tous les aspects du sentiment d'efficacité personnelle. Aussi, ces relations demeurent significatives, même en contrôlant l'effet de la formation dans d'autres domaines. Par contre, le niveau du poste agit à titre de variable modératrice pour trois des six aspects du sentiment d'efficacité personnelle et, contrairement à ce que nous avons prédit, plus les gestionnaires occupent des postes élevés, plus importantes sont les relations entre ces trois dimensions et la formation en gestion. Nous avons aussi postulé que plus les gestionnaires auraient de l'expérience, moins importante serait la relation entre la formation en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle. Cette hypothèse s'est avérée exacte pour seulement une des six dimensions du sentiment d'efficacité personnelle. Enfin, les analyses ont montré que les sessions de perfectionnement en gestion sont liées à trois des six aspects du sentiment d'efficacité personnelle lorsque les effets des formations formelles sont contrôlés. Le prochain chapitre aura pour principal objectif d'expliquer ces résultats, mais d'abord, les tableaux 3.32 à 3.36 présentent un résumé des principaux résultats relatifs à chacune de nos hypothèses de recherche.

Tableau 3.32

Hypothèse 1 : Corrélation semi-partielle entre la formation formelle en en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle

Gestion interpersonnelle	sr = 0.11; p < 0,05
Gestion opérationnelle	sr = 0.17; p < 0,001
Gestion stratégique du changement	sr = 0.16; p < 0,001
Analyse et prise de décision	sr = 0.16; p < 0.001
Assurance professionnelle	sr = 0,20; p < 0,001
Sentiment général d'efficacité personnelle	sr = 0,22; p < 0.001

Tableau 3.33

Sous hypothèse 1A : Effet d'interaction du niveau de poste sur la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle

Gestion interpersonnelle	F (1, 512) = 0.64; n.s.
Gestion opérationnelle	F (1, 512) = 7.94; p < 0.01
1er niveau *	sr = -0.04; n.s.
Intermédiaire *	sr = 0.14; p < 0.05
Supérieur *	sr = 0.27; p < 0.001
Gestion stratégique du changement	F (1, 512) = 1.64; n.s.
Analyse et prise de décision	F (1, 512) = 0.34; n.s.
Assurance professionnelle	F (1, 512) = 7.85; p < 0.01
1er niveau *	sr = -0.07; n.s.
Intermédiaire *	sr = 0.16; p < 0.05
Supérieur *	sr = 0.26; p < 0.001
Sentiment général d'efficacité personnelle	F (1, 510) = 7.20; p < 0.01
1er niveau *	sr = 0.03; n.s.
Intermédiaire *	sr = 0.16; p < 0.05
Supérieur *	sr = 0.31; p < 0.001

* Corrélation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnel selon le niveau du poste

Tableau 3.34

Sous hypothèse 1B : Effet d'interaction du nombre d'années d'expérience sur la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle

Gestion interpersonnelle	F (1, 510) = 1.22; n.s.
Gestion opérationnelle	F (1, 510) = 0.01; n.s.
Gestion stratégique du changement	F (2, 511) = 7.42; p < 0.01
10 années et moins *	sr = 0.13; p < 0.05
11 à 20 années *	sr = 18; p < 0.05
21 à 30 années *	sr = 0.06
Analyse et prise de décision	F (1, 510) = 2.04; n.s.
Assurance professionnelle	F (1, 510) = 0.75; n.s.
Sentiment général d'efficacité personnelle	F (1, 508) = 1.00; n.s.

* Corrélation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnel selon le nombre d'années d'expérience

Tableau 3.35

Sous hypothèse 1C : Résultats des régressions hiérarchiques de chacune des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle, en contrôlant les effets de l'âge et de la formation dans d'autres domaines que la gestion

Dimensions du sentiment d'efficacité personnelle	Étape 2	Étape 3
	Formation dans un autre domaine que la gestion	Formation formelle en gestion
Gestion interpersonnelle	F (5; 524) = 0,66; n.s.	Voir H1
Gestion opérationnelle	F (5; 524) = 0,98; n.s.	Voir H1
Gestion stratégique du changement	F (5; 517) = 3,73; p < 0.01 (3%)	F (1; 516) = 8,03; p < 0.01 (2%)
Analyse et prise de décision	F (5; 517) = 4,00; p < 0.001 (4%)	F (1; 516) = 6,30; p < 0.05 (1%)
Assurance professionnelle	F (5; 524) = 2,12; n.s.	Voir H1
Sentiment général d'efficacité personnelle	F (5; 522) = 1,74; n.s.	Voir H1

Note : Le pourcentage de variance expliquée ajouté est indiqué entre parenthèses.

Tableau 3.36

Hypothèse 2 : Résultats des régressions hiérarchiques de chacune des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle, en contrôlant les effets de l'âge, de la formation formelle dans d'autres domaines et en gestion

Gestion interpersonnelle	F (1; 504) = 1,61; n.s.
Gestion opérationnelle	F (1; 504) = 2,14; n.s.
Gestion stratégique du changement	F (1; 499) = 10,82; p < 0,01 (2%)
Analyse et prise de décision	F (1; 499) = 2,60; n.s.
Assurance professionnelle	F (1; 504) = 11,11; p < 0,001 (2%)
Sentiment général d'efficacité personnelle	F (1; 502) = 7,28; p < 0,01 (2%)

Note : Le pourcentage de variance expliquée ajouté est indiqué entre parenthèses.

CHAPITRE IV

DISCUSSION

Le sentiment d'efficacité personnelle est une variable d'étude particulièrement intéressante en psychologie industrielle et organisationnelle et sa relation avec la performance a été montrée dans plusieurs études (Cole & Hopkins, 1995; Earley, 1994; Eden & Zuk, 1995; Gardner & Pierce, 1998; Kirkpatrick & Locke, 1996; London & Smither, 1995; Luthans & Peterson, 2002; Robertson & Sadri, 1993). C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressé à la valeur ajoutée des formations en gestion dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. La question qui a motivé cette recherche a consisté à nous demander s'il y avait une relation entre le fait de suivre une formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Subsidiairement, nous nous demandions s'il était possible qu'une formation formelle en gestion puisse aider un gestionnaire ayant des difficultés. Le fait de suivre un programme de certificat en gestion ou une maîtrise en administration des affaires, par exemple, pourrait-il contribuer au développement du sentiment d'efficacité des gestionnaires? Serait-il préférable d'opter pour de simples sessions de perfectionnement en gestion, ce qui nécessiterait beaucoup moins d'investissement en temps et en énergie que d'entreprendre une formation formelle étalée sur plusieurs années?

À ce jour, une seule étude (Baruch & Peiperl, 2000) a spécifiquement porté sur la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle. Or, comme nous l'avons vu précédemment, cette étude comportait des limites importantes; la présente étude a, le croyons-nous du moins, réussi à palier certaines d'entre elles.

Dans ce quatrième et dernier chapitre, nous mettrons en évidence les principales conclusions tirées de nos résultats. Les limites les plus importantes et des avenues de recherches futures seront ensuite présentées. Enfin, nous explorerons quelques implications pratiques issues des conclusions de notre étude.

4.1. Les conclusions majeures

Avant de nous attarder à la discussion des résultats portant sur nos différentes hypothèses, nous voulons faire quelques brefs commentaires sur le questionnaire que nous avons développé pour mener à bien notre étude principale.

4.1.1. Les conclusions concernant l'outil

Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette thèse est un outil de mesure intéressant et présentant de bonnes qualités psychométriques. Il possède une validité de contenu intéressante, laquelle a été établie avec un comité d'experts composé de cinq personnes, et chacune des catégories qui le composent a montré des coefficients de consistance interne satisfaisants. Ces coefficients ont été calculés à deux reprises dans le cadre de la première étude auprès de 99 gestionnaires. Ils ont ensuite été revérifiés lors de l'étude principale auprès de 537 autres participants. Au moment de l'étude principale, suite à l'analyse factorielle, certains énoncés ont été retirés du questionnaire de manière à nous en tenir à des catégories vraiment distinctes. Le retrait de ces énoncés n'a pas nui à la consistance interne des catégories, les coefficients demeurant à l'intérieur des limites jugées acceptables (0,70 à 0,86) (Field, 2005). Enfin, l'analyse a permis de constater que ces catégories expliquaient une portion conséquente de la variance (51,6%).

L'outil que nous avons élaboré a également montré une bonne fidélité temporelle. En effet, en dépit de la période relativement longue de six mois entre les deux passations, les coefficients de corrélation test-retest de chacun des facteurs ont varié entre 0,53 et 0,73.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les moyennes à chacun des énoncés sont très élevées. Nous nous attendions un peu à de tels résultats. En effet, nous demandions aux participants de s'auto-évaluer sur ce qu'ils doivent faire dans leurs fonctions; nous pouvons croire qu'une personne ayant peu d'aptitudes à la gestion ou se sentant incompétente dans ce type de tâches ne reste pas en poste. Cependant, malgré l'asymétrie observée dans la distribution des résultats, il appert que la variance a été suffisante pour nous permettre

d'effectuer toutes les analyses nécessaires à la vérification de nos hypothèses. L'instrument est du reste apparu suffisamment sensible pour permettre de répondre à nos questions de recherche. Nous y reviendrons un peu plus loin. La section qui suit revient sur les résultats de notre étude principale.

Dans cette étude, deux hypothèses principales ont été examinées. La première visait à vérifier si le fait d'avoir complété une formation formelle en gestion contribuait à un meilleur sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. En complément à cette hypothèse, nous proposons aussi que ce serait la spécificité de cette formation, et non une formation de même durée mais dans un autre domaine qui serait en cause, et que l'impact de la formation en gestion serait d'autant plus marqué que les gestionnaires occuperaient des poste de plus bas niveaux et qu'ils auraient aussi moins d'expérience.

La section qui suit revient sur les résultats de ce premier groupe d'hypothèses. Ensuite, nous nous attarderons aux résultats de la deuxième hypothèse générale à l'étude voulant que peu importe la formation en gestion ou dans un autre domaine, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies soit positivement lié au sentiment d'efficacité des gestionnaires.

4.1.2. Conclusions de la première hypothèse

Tel que postulé par notre première hypothèse, la formation en gestion est positivement liée à toutes les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle. La relation entre la formation et la dimension interpersonnelle est toutefois la moins importante. Ces résultats sont dans la lignée de ceux de Baruch et Peiperl (2000) ayant observé que, parmi les sept compétences de gestion où le sentiment d'efficacité personnelle ne permettait pas de distinguer les participants ayant une formation en administration des affaires de ceux qui n'en avaient pas, cinq avaient trait à des aspects relationnels de la gestion. Kretoivics (1999) rapporte des résultats allant dans le même sens : des étudiants qui terminaient un programme de maîtrise en administration des affaires et d'autres de niveau du baccalauréat qui n'avaient jamais fréquenté d'école de gestion devaient s'évaluer sur douze compétences de gestion. Cinq d'entre elles ne permettaient pas de distinguer les deux groupes et parmi celles-ci, quatre concernaient des aspects relationnels de la gestion.

Selon Mintzberg (2005; Mintzberg & Gosling, 2002), les formations en gestion sont davantage orientées vers des aspects théoriques et analytiques que vers des aspects pratiques et relationnelles. Le contenu des programmes étant surtout axé sur des connaissances « techniques », les notions pratiques et relationnelles se démarquent et sont alors diluées au sein des autres enseignements. Boyatzis et Renio (1989) suggèrent que le fait de suivre une formation en gestion contribue au développement de plusieurs des habiletés requises pour exercer une gestion efficace, mais n'affecte pas nécessairement les habiletés de leadership et relationnelles. Au-delà du peu d'importance accordée aux compétences d'ordre interpersonnel dans les programmes de gestion, on peut considérer que de telles habiletés relèvent peut-être davantage de traits de caractère ou d'attitudes que de connaissances formelles. Ceci ne signifie pas que certains de ces aspects ne puissent faire l'objet de changements ou même d'enseignement; à cet égard, nombre de programmes de développement de la personne existent, et la formation en relation d'aide offerte dans plusieurs programmes universitaires met aussi l'accent sur le développement de qualités reliées aux relations interpersonnelles.

Quoi qu'il en soit, il nous paraît que la contribution, faible mais significative, de la formation en gestion au sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de l'aspect relationnel de la gestion peut venir d'une confiance en soi plus grande associée à la formation reçue (Gist & Mitchell, 1992). En effet, comme le montrent Sturges, Simpson et Altman (2003) dans leur analyse du contenu d'entrevues menées auprès de diplômés canadiens de maîtrise en administration des affaires, l'acquisition de diverses compétences de gestion (autres que relationnelles) influence la confiance de ces derniers dans leurs compétences au travail en général. Comprenant mieux le fonctionnement organisationnel, les participants déclarent se sentir plus à l'aise de discuter avec leurs supérieurs hiérarchiques, de s'affirmer, de prendre la parole et de faire des suggestions d'amélioration. Selon ces participants, cette confiance nouvellement acquise contribue ainsi au développement des compétences relationnelles. En plus des apprentissages formels acquis dans le cadre de certains cours, les nombreux travaux d'équipes et les relations développées pendant les études sont d'autres éléments qui, selon la majorité des participants, contribuent à améliorer les habiletés requises pour mieux gérer l'aspect humain au travail. Selon les auteurs, la confiance en soi donnerait aussi plus de crédibilité auprès des supérieurs, des collègues et des employés. Ils présument ainsi

l'existence d'une boucle de rétroaction positive entre la crédibilité et la confiance en soi des gestionnaires. Enfin, étant plus confiants en leurs capacités, les participants disent se sentir plus à l'aise avec les situations impliquant des risques ou des changements. Notons que la reprise de cette étude deux ans plus tard, auprès d'un échantillon semblable, a permis aux auteurs d'en arriver à des conclusions quasi identiques (Simpson, Sturges, Woods, & Altman, 2005).

Nous avons aussi vu que la formation universitaire en gestion a un impact favorable sur l'ensemble des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires mesurées dans cette étude, de même que sur leur sentiment plus général d'efficacité. Il appert ainsi que la transmission de connaissances spécifiques reliées aux différentes fonctions des gestionnaires permet à ces derniers de se doter de l'expertise nécessaire à les exercer, mais leur confère en même temps le sentiment de pouvoir utiliser adéquatement leurs ressources.

Les résultats de l'examen de notre sous hypothèse voulant que ce soit la spécificité de la formation en gestion, et non simplement le niveau de scolarité atteint, qui soit liée au sentiment d'efficacité personnelle est généralement confirmé, mais doit être nuancé pour deux des aspects du sentiment d'efficacité personnelle : celui relié à la gestion stratégique du changement et celui relié à l'analyse et à la prise de décision. Ainsi, sauf pour ces deux cas sur lesquels nous reviendrons dans quelques instants, il ressort de notre étude que l'apport d'une formation formelle et structurée en gestion soit plus concluant que celui de formations tout aussi formelles et structurées, mais dans un autre domaine. Autrement dit, il ne suffit pas seulement d'étudier pour améliorer son sentiment d'efficacité personnelle en regard des rôles de gestionnaires; les formations visant spécifiquement à doter les étudiants de compétences de gestion sont ainsi beaucoup plus étroitement liées au sentiment d'efficacité personnelle en gestion.

Pour ce qui est maintenant de la gestion stratégique du changement et surtout de l'analyse et de la prise de décision, ces deux compétences reposent autant sur des ressources cognitives d'ordre général que sur des ressources d'ordre spécifique à la formation en gestion. En effet, si faire de bonnes analyses, poser de bons diagnostics, s'exprimer de façon structurée, formuler des argumentations solides et prendre des décisions de qualité, bref, si toutes ces

habiletés sont souvent considérées comme étant enseignés dans les programmes de formation en gestion (Boyatzis & Renio, 1989; Kretovics, 1999; Porter & McKibbin, 1988; Sturges et al., 2003), elles le sont aussi dans nombre de programmes de formation universitaire, aussi bien en sciences naturelles et en génie qu'en sciences humaines. Ainsi, la durée de la formation formelle des gestionnaires est liée à leur sentiment d'efficacité sur ces compétences, ce qui va dans le sens des résultats de Kline et al. (1992) ayant aussi observé que peu importe le domaine d'étude des gestionnaires examinés, leur niveau de scolarité était lié à leur sentiment d'efficacité personnelle relatif à la prise de décision. Mais, retenons tout de même qu'au-delà de la durée de la formation formelle, celle qui est spécifique en gestion a une contribution supplémentaire à toutes les dimensions de ce même sentiment.

Par ailleurs, nous avons présumé que le rôle de la formation formelle en gestion dans le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires serait d'autant plus manifeste que ces derniers occuperaient un poste de moins haut niveau et qu'ils auraient moins d'expérience en gestion. Nous nous intéresserons maintenant aux constats découlant de l'examen de ces deux sous hypothèses.

Contrairement à ce que nous avons prédit, le niveau de poste occupé par les gestionnaires ne joue aucun rôle dans la relation entre leur formation en gestion et leur sentiment d'efficacité personnelle en ce qui a trait à trois des dimensions examinées, alors que l'expérience n'en joue aucun non plus pour cinq des six dimensions. Cependant, le niveau de poste agit comme variable modératrice entre la formation en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle pour les trois autres facteurs: la gestion opérationnelle, l'assurance professionnelle et le sentiment général d'efficacité personnelle. Mais, rappelons-le, ces relations vont dans le sens opposé de celui prédit par notre hypothèse; plus les gestionnaires occupent des postes élevés de gestion, plus forte est la relation entre leur formation en gestion et leur sentiment d'efficacité personnelle relatif à ces dimensions.

Dans le cas de l'expérience, son rôle ne se manifeste que pour la gestion stratégique du changement où tel qu'attendu cette fois, c'est chez les gestionnaires les plus expérimentés que la relation entre la formation formelle et le sentiment d'efficacité personnelle est la plus

faible. Pour être parfaitement honnête, notons que cette relation, bien qu'un peu plus élevée, est plutôt faible chez les gestionnaires moins expérimentés.

Notre hypothèse concernant le rôle du niveau de poste occupé, faite à titre purement exploratoire rappelons-le, se fondait sur les résultats de l'étude de Kline et al. (1992) qui avaient observé une relation entre la formation en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle dans la prise de décision d'ordre tactique chez des cadres de niveaux intermédiaires mais pas chez ceux de niveaux supérieurs. Aucun participant n'occupait de poste de plus bas niveau. Pour sa part, notre hypothèse concernant le rôle de l'expérience reposait sur l'idée que les gestionnaires les plus expérimentés auraient eu plus d'opportunités de vivre des succès, lesquels auraient alors pu jouer un rôle plus grand que leurs formations formelles passées dans leur sentiment d'efficacité personnelle.

Nous n'avons pas de proposition toute faite pour expliquer les résultats inattendus en regard du rôle du niveau de poste occupé et de l'expérience, et l'absence d'autres études du genre n'aide pas à comprendre. C'est pourquoi l'explication qui suit, nous le reconnaissons d'emblée, est tout à fait spéculative. À commencer par les trois dimensions où le niveau du poste occupé ne joue aucun rôle, il nous paraît que ces trois dimensions comportent un degré de complexité relativement similaire, peu importe le niveau de gestion occupé. En effet, les fonctions de gestion liées à l'analyse et à la prise de décision, à la gestion stratégique du changement, et à la gestion interpersonnelle devraient être assez semblables, qu'elles soient exercées par des gestionnaires de premier niveau ou qu'elles le soient par d'autres de plus haut niveau. Dans un tel contexte, la préparation à exercer ces fonctions ou des caractéristiques plus personnelles pourraient suffire à alimenter le sentiment d'efficacité personnelle, peu importe le niveau du poste occupé.

Concernant cette fois les fonctions inhérentes à la gestion dite opérationnelle, elles requièrent la capacité d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation pour bien fixer les priorités et les échéanciers, planifier les activités en contrôlant les budgets et la qualité, et pour revoir les politiques et les procédures en place. Ces fonctions sont complexes, et elles le sont peut-être davantage quand elles relèvent de décisions à prendre en haut lieu. Une formation formelle structurée et une base de connaissances solide peuvent dès lors contribuer

à soutenir le sentiment d'efficacité des gestionnaires occupant ces postes élevés, et agir également sur leur assurance professionnelle dans la prise en charge des situations auxquelles ils font face. Le fait que le nombre d'années d'expérience n'intervienne pas sur ces deux dimensions du rôle des gestionnaires, suggère qu'une expertise fondée sur des connaissances spécifiques et organisées insufflé chez les gestionnaires un sentiment d'efficacité plus affirmé que ne paraît le faire la détention d'un poste élevé ou les connaissances acquises en cours d'expérience.

4.1.3. Conclusions de la deuxième hypothèse

Notre seconde hypothèse s'intéressait aux formations de courte durée et ne touchant, dans la plupart des cas, qu'à une seule des multiples fonctions de gestion. Ce type de formation est plus accessible pour les individus et aussi pour les organisations qui ne peuvent pas offrir des formations coûteuses et de longue durée à leurs gestionnaires.

Ces formations portent sur nombre de sujets parmi lesquels les gestionnaires peuvent choisir les plus pertinentes selon leurs préoccupations, les problématiques qu'ils vivent dans leur milieu de travail ou les habiletés qu'ils souhaitent développer. Certains des gestionnaires qui suivent ces formations ont peu ou pas de formation en gestion, alors que d'autres en possèdent davantage et souhaitent parfaire certaines habiletés.

Notre hypothèse stipulait ainsi que nonobstant la formation formelle en gestion et dans d'autres domaines, le nombre de sessions de perfectionnement en gestion serait positivement lié à leur sentiment d'efficacité personnelle.

Les analyses de corrélations réalisées lors des analyses préliminaires ont montré qu'à l'exception des formations formelles en gestion, les sessions de perfectionnement en gestion représentent la seule autre variable indépendante positivement liée à toutes les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle. Les résultats de nos analyses subséquentes ont aussi montré que même si les gestionnaires avaient des formations formelles en gestion et/ou dans d'autres domaines, le nombre de sessions de perfectionnement est lié à leur sentiment d'efficacité. Cette relation a été montrée pour trois des dimensions du sentiment d'efficacité personnelle : la gestion stratégique du changement, l'assurance professionnelle et le

sentiment général d'efficacité personnelle. Ainsi, ces résultats confirment partiellement notre hypothèse. Cependant, le sentiment d'efficacité personnelle relatif à la gestion interpersonnelle, à la gestion opérationnelle et à l'analyse et à la prise de décision n'est pas lié au nombre de sessions de perfectionnement une fois les effets de l'âge et des deux types de formations formelles contrôlés.

Lors de la discussion des résultats de notre première hypothèse, nous avons proposé que le sentiment d'efficacité relatif aux habiletés interpersonnelles est celui qui est le moins lié à la formation formelle en gestion. Ainsi, même les programmes de formation en gestion s'étalant sur plusieurs mois voir sur quelques années, ne semblent pas efficaces pour doter les étudiants de ces habiletés (Boyatzis & Renio, 1989; Mintzberg, 2005; Mintzberg & Gosling, 2002; Porter & McKibbin, 1988). En conséquence, il n'est pas étonnant que des formations de plus courte durée n'y parviennent pas.

Concernant cette fois la gestion opérationnelle, comme nous l'avons aussi mentionné précédemment, les fonctions s'y rapportant requièrent une compréhension d'ensemble de l'organisation. En effet, il paraît important de bien connaître l'organisation, sa structure et son fonctionnement général, de même que sa culture organisationnelle. En ce sens, les formations plus longues et traitant de plusieurs aspects organisationnels paraissent mieux adaptées à ce type d'habiletés. Rappelons ici que les formations formelles dans d'autres domaines ne permettent pas non plus de prédire le sentiment d'efficacité à l'égard de cette dimension; ceci va dans le sens de notre explication.

Dans le même ordre d'idée, le sentiment d'efficacité personnelle relatif à l'analyse et à la prise de décision n'a pas pu être prédit par le nombre de sessions de perfectionnement. On se rappelle cependant que, peu importe le domaine d'étude, cette dimension du sentiment d'efficacité est prédite par le niveau de formation formelle atteint. Ce type d'habileté s'acquiert possiblement plus difficilement en seulement quelques jours de formation. Nous croyons ainsi que les formations formelles sont plus adéquates pour doter les individus de ce type d'habiletés et ainsi, améliorer leur sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de cette dimension.

En résumé, il ressort de cette étude que la formation formelle en gestion contribue au sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires de façon unique. L'étude réalisée comporte ses limites dont nous ferons maintenant état dans ce qui suit.

4.2. Limites de l'étude

Comme toute autre, cette étude est imparfaite, et les limites que nous soulevons maintenant doivent être considérées dans l'interprétation des résultats.

Tout d'abord, le schème d'analyse général utilisé est fondé essentiellement sur des analyses corrélationnelles, lesquelles ne permettent pas de statuer sur la nature des relations observées. Ainsi, si l'utilisation de termes signalant une idée de causalité nous a échappé par mégarde, nous insistons ici pour réaffirmer qu'une telle conclusion ne peut être énoncée.

Ceci dit, sauf dans une étude longitudinale où des participants accepteraient de répondre à notre questionnaire avant le début de leur formation en gestion, puis de nouveau une fois celle-ci terminée (deux ou trois années plus tard et parfois plus pour ceux déjà en poste), nous voyons difficilement comment nous aurions pu établir cette causalité. L'ampleur d'une telle étude excède les exigences d'une recherche doctorale mais trouverait bien sa place dans un programme de recherche à plus long terme.

Une seconde limite liée à cette dernière est la nature auto-rapportée des données. Mais, sans tenter d'atténuer l'importance de cette limite, nous ne voyons pas très bien quelle autre méthode aurions-nous pu prendre pour examiner nos questions de recherche car il s'agit de connaître l'évaluation que la personne fait de ses capacités, la meilleure façon de le faire est de lui poser la question directement. En dépit du biais très positif dans les réponses des gestionnaires, notre instrument est apparu généralement assez sensible. L'utilisation d'une échelle en sept ou dix points plutôt qu'en cinq aurait peut-être permis à ces derniers d'exprimer plus de nuance et ainsi d'observer des relations plus substantielles.

Une troisième limite concerne les différences entre les divers programmes de gestion et les différentes institutions d'enseignement. Dans le questionnaire, les participants ont été invités à inscrire le plus haut niveau de formation en gestion qu'ils avaient atteint. Cependant,

en raison de l'abondance et de la diversité des programmes et des écoles de gestion, nous avons opté pour ne pas leur demander plus de précisions. Plusieurs caractéristiques des programmes de gestion pourraient affecter la relation entre le fait de les avoir complétés et le sentiment d'efficacité personnelle. Parmi ces caractéristiques, notons que certains programmes sont offerts à temps plein ou à temps partiel, certains exigent la rédaction d'un mémoire, d'autres pas, certains sont dispensés en salle de classe et d'autres, à distance, etc. Il semble ainsi évident que les acquis peuvent différer d'un individu à l'autre. Néanmoins, Porter et McKibbin (1988) soutiennent que les cursus des différents programmes de gestion et les livres utilisés sont assez similaires d'une école à l'autre.

Une autre limite à trait au temps écoulé, fatalement variable d'un participant à l'autre, entre le moment d'obtention du diplôme formelle et la tenue de cette étude. Ainsi, on ignore si la période séparant l'obtention du diplôme de la prise de mesure joue un rôle, positif ou négatif, sur la relation entre la formation en gestion et le sentiment d'efficacité (Baruch & Peiperl, 2000). Cependant, au vu de la faible interaction observée entre l'expérience de gestion et la formation, on peut émettre l'hypothèse que la période de temps écoulé aurait peu affecté nos résultats.

L'échantillon utilisé pour notre étude constitue, lui aussi, une autre limite. Comme le questionnaire a été envoyé par courriel et que les personnes contactées avaient la liberté d'y répondre ou non, il est à parier que les gestionnaires qui ont accepté d'y répondre possèdent des caractéristiques différentes de ceux qui n'ont pas donné suite à notre demande. Cette limite est difficilement contournable. Par contre, la procédure utilisée a permis de recruter des participants issus d'organisations, de régions géographiques et de milieux diversifiés.

Enfin, la dernière limite que nous tenons à mentionner, et disons-le, la principale, concerne notre instrument de mesure. En matière de compétences en gestion, il existe une grande diversité de profils. Certaines des compétences se retrouvent dans la plupart de ces profils alors que d'autres sont moins souvent considérées et sont parfois d'une pertinence limitée à des contextes organisationnels spécifiques.

Comme nous voulions arriver à produire un questionnaire ayant une pertinence pour des gestionnaires occupant de poste de niveaux variables et œuvrant dans divers types

d'organisations publiques, parapubliques et privées, nous avons alors opté pour ne retenir que les compétences les plus souvent considérées dans les diverses grilles examinées. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre deux, la liste ainsi constituée a été soumise à un comité d'experts qui ont alors validé le contenu de chacune des fonctions retenues, la clarté de leur formulation et leur appartenance aux catégories présumées a priori. Nous ne reviendrons pas sur les étapes qui ont suivi, mais nous voulons cependant rappeler que dans l'optique de nous assurer que les données recueillies chez les gestionnaires participant à l'étude principale correspondaient bien à nos catégories, nous les avons soumises à une analyse factorielle exploratoire. Les résultats de celle-ci nous ont alors conduits à opérer des changements substantiels dans notre instrument qui consistaient à ne retenir que les énoncés présentant une saturation unique sur les facteurs définis à priori. Le facteur concernant la gestion stratégique du changement est celui dont le sens a été le plus affecté par les modifications apportées. Dans l'instrument de mesure initial, ce facteur comprenait quatre énoncés et couvrait une portion plus stratégique du rôle des gestionnaires. Cependant, les résultats de l'analyse factorielle nous ont contraints à retirer l'un de ces énoncés. Le sens global de cette dimension a ainsi été modifié, se rapprochant davantage à la créativité et à l'innovation.

Tout ceci pour dire que nous avons une confiance élevée dans la qualité de l'instrument sur lequel ont porté nos analyses, mais que nous sommes bien conscient que le nombre de compétences qu'il recouvre est moins important que nous l'avions souhaité. En conséquence, la portée de nos conclusions en est affectée, et une autre étude devrait tenter de considérer davantage de compétences, particulièrement à l'égard de l'aspect plus stratégique de la gestion. Ce constat nous conduit ainsi à notre prochaine section où sont présentées quelques propositions d'études futures.

4.3. Perspectives de recherches futures

Le sentiment d'efficacité personnelle est un des concepts les plus étudiés en psychologie. Au cours des 25 dernières années, plus de 10 000 études ont été publiées sur le sujet et, seulement en 2004, 1,67 article par jour, en moyenne, en a traité (Judge *et al.*, 2007). Celles publiées dans le domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle s'intéressent principalement à son impact sur différents aspects liés au fonctionnement en milieu de travail

(p. ex. : formation, leadership, intégration des nouveaux, évaluation de la performance, stress, etc.) (Judge *et al.*, 2007). Aussi, dans ce domaine, les conséquences associées à un sentiment d'efficacité élevé ou faible sont ainsi bien établies dans la littérature scientifique. Par ailleurs, en recherchant les études portant sur la relation entre la formation formelle en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle en gestion, nous n'en avons trouvé qu'une seule valide (Baruch & Peiperl, 2000). Dans ce contexte, nous croyons que celle réalisée dans le cadre de cette thèse contribue à mieux comprendre le rôle de la formation formelle en gestion dans le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Mais comme nous venons de l'invoquer, une étude semblable touchant un éventail beaucoup plus large de compétences permettrait de mieux cerner celles qui bénéficieraient de ce type de formation.

Auparavant, en présentant les limites de notre étude, nous avons suggéré qu'une façon différente de traiter nos questions de recherche aurait été d'utiliser un schème longitudinal avec une approche classique pré-test où les participants auraient fait état de leur sentiment d'efficacité personnelle avant d'entreprendre leur programme de formation et en y répondent de nouveau en post-test une fois celui-ci complété, puis encore quelque temps plus tard en post-test différé pour vérifier le maintien, mais aussi l'émergence d'effets ne se révélant qu'après un certain temps.

Plusieurs auteurs ont tout de même tenté de mieux comprendre le fonctionnement des déterminants du sentiment d'efficacité. À titre d'exemple, des études ont porté sur l'impact des cinq grands facteurs de la personnalité sur le sentiment d'efficacité personnelle (Judge & Ilies, 2002; Thomas, Moore, & Scott, 1996); d'autres ont traité du rôle de l'expérience, des habiletés intellectuelles et du besoin de réussite (Phillips & Gully, 1997; Shea & Howell, 2000). Ces études permettent d'améliorer notre compréhension du construit mais ne proposent pas de moyens tangibles de le modifier comme pourrait le faire, par exemple, la formation formelle. Une autre étude a toutefois porté sur l'impact de différents types de formation sur le sentiment d'efficacité personnelle à l'égard de l'utilisation de l'informatique (Gist, Schwoerer, & Rosen, 1989). À notre avis, de telles recherches devraient être poursuivies pour identifier d'autres méthodes concrètes pour aider les gestionnaires à améliorer leur sentiment d'efficacité personnelle.

Dans un autre ordre d'idées, des variables concernant l'environnement dans lequel œuvrent les gestionnaires agissent possiblement sur la relation entre la formation formelle et le sentiment d'efficacité personnelle, et elles pourraient être considérées dans des recherches futures. Par exemple, comme l'ont soulevé Kline et al. (1992), l'envergure de l'entreprise et son degré de centralisation peuvent exercer une influence sur l'autonomie que possèdent les gestionnaires. Le niveau d'autonomie déterminera ensuite jusqu'à quel point les gestionnaires ont la possibilité de poser des actions qui auront éventuellement un impact sur l'organisation. Ainsi, ceux qui sont en mesure de poser des actions et d'en constater les effets auront plus de possibilités de développer leur sentiment d'efficacité personnelle en vivant, par exemple, des succès et des échecs. Il est probable que d'autres caractéristiques des organisations dans lesquelles œuvrent les gestionnaires puissent influencer la relation entre la formation et le sentiment d'efficacité. Le type de structure hiérarchique, le climat organisationnel, certains aspects de la culture d'entreprise et le style de supervision adopté par le supérieur sont autant de variables encore peu étudiées. Dans la section qui suit, et qui conclut cette thèse, nous nous attarderons à certaines implications pratiques qui découlent des résultats de notre recherche.

4.4. Implications pratiques

Comme nous l'avons vu, la formation formelle en gestion, telle celle offerte dans nos universités et écoles de gestion, constitue sans conteste un déterminant du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires. Nous avons aussi vu que plus le poste est élevé et plus il implique des fonctions complexes, plus cette formation est importante. Ce résultat est contre intuitif, car nous aurions pu croire que l'expérience accumulée et les succès ayant conduit la personne à accéder à de tels postes auraient primé comme prédicteur du sentiment d'efficacité personnelle et annulant ainsi toute contribution de la formation.

Ceci nous conduit alors à proposer que les organisations ont effectivement intérêt, dans le choix de leurs gestionnaires, à porter attention à la formation suivie par ceux-ci. Elles ont aussi avantage à offrir à ceux qui font preuve d'un certain potentiel, mais n'ayant pas de formation formelle, l'opportunité et les facilités de se doter d'une telle formation. Même les

gestionnaires ayant déjà une bonne expérience, mais une formation moins formelle, pourraient tirer profit de parfaire celle-ci.

Bandura (1997) mentionne que les habiletés ou compétences interpersonnelles sont parmi les plus déterminantes du succès en emploi des gestionnaires. Comme nous l'avons vu, cette dimension du sentiment d'efficacité personnelle de nos participants est la moins liée à la formation. Il s'agit aussi probablement de celle qui occupe le moins de place dans les programmes de formation formelle en gestion. Sans suggérer que ces programmes revoient leurs priorités de formation, il serait approprié qu'ils s'assurent que les futurs gestionnaires aient accès à des cours leur permettant de développer des connaissances sur les différentes dynamiques des rapports interpersonnels et sur les facteurs qui les influencent. Cet aspect de la formation des gestionnaires est sans doute le plus « transversal » en ce que sa pertinence, pouvant sans doute varier selon les responsabilités et les tâches du gestionnaires, est centrale dans l'établissement et le maintien du climat de travail de l'organisation. Mais, quand ce type de responsabilités constitue effectivement une des fonctions liées au poste occupé, le sentiment de pouvoir l'exercer efficacement apparaît d'autant plus important.

Enfin, la dernière conclusion sur laquelle nous voulons revenir concerne les sessions de perfectionnement en gestion. Il appert que ce type de formation est lié à toutes les dimensions du sentiment d'efficacité personnelle et le demeure pour trois dimensions, une fois les effets des autres variables contrôlés. Ainsi, les formations en cours d'emploi apportent réellement des bénéfices aux gestionnaires qui les suivent. On sait que les entreprises, certaines du moins, investissent des sommes importantes dans le développement et la mise à niveau de leurs cadres et les résultats de notre étude suggèrent clairement que c'est fort à propos, du moins en ce qui regarde le sentiment d'efficacité personnelle. Or, comme ce sentiment est tellement central dans la qualité du fonctionnement des gestionnaires, nous pouvons présumer que les bénéfices issus des sessions de perfectionnement se répercutent sur des aspects plus concrets que le seul sentiment d'efficacité personnelle.

CONCLUSION

Comme nous l'avons souligné auparavant, les gestionnaires jouent un rôle central dans le succès des organisations. Dans cette perspective, ces dernières ont tout intérêt à porter une attention particulière aux compétences de leurs gestionnaires, tant au moment du recrutement et de la sélection, à l'interne comme à l'externe, qu'en cours d'emploi. Il s'avère ainsi important de s'attarder aux facteurs contribuant à l'efficacité de ceux-ci dans l'exercice de leurs fonctions.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour être en mesure d'établir une relation de causalité entre la formation en gestion et le sentiment d'efficacité personnelle, la relation entre ce sentiment et la performance, quant à elle, est bien établie. Il est ainsi pertinent de porter une attention particulière aux antécédents du sentiment d'efficacité.

La présente recherche a permis non seulement de confirmer des résultats obtenus par le passé mais aussi de les nuancer en fonction des compétences étudiées et en fonction de l'expérience de gestion, du niveau de poste occupé, des autres formations formelles complétées et du nombre de sessions de perfectionnement en gestion suivies. Nos résultats permettent ainsi de raffiner notre compréhension du concept étudié et de mieux comprendre les facteurs responsables de son développement.

Ces connaissances nouvellement acquises pourront être bénéfiques pour les organisations soucieuses de parfaire le style de gestion qu'elle privilégie, mais aussi pour les gestionnaires souhaitant améliorer leurs compétences professionnelles. Elles pourraient aussi être utiles aux différentes écoles de gestion désireuses de parfaire les programmes offerts aux gestionnaires et aux futures gestionnaires.

Ceci dit, d'autres études devraient poursuivre l'examen du rôle que jouent les formations en gestion dans le développement du sentiment d'efficacité personnelle qui constitue une ressource interne du gestionnaire lui permettant de maximiser l'utilisation de son répertoire de compétences.

BIBLIOGRAPHIE

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Albanese, R. (1989). Competency-Based Management Education. *The Journal of Management Development*, 8(2), 66-76.
- Bailey, C., & Austin, M. (2006). 360 Degree Feedback and Developmental Outcomes: The Role of Feedback Characteristics, Self-Efficacy and Importance of Feedback Dimensions to Focal Managers' Current Role. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 51-66.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1989a). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Bandura, A. (1989b). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25(5), 729-735.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes. Special Issue: Theories of cognitive self-regulation*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 941-951.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 805-814.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 69-90.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York, NY: Free Press.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28(5), 399-410.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1986). Applications of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social & Clinical Psychology. Special Issue: Self-efficacy theory in contemporary psychology*, 4(3), 279-289.
- Borkowski, J. G., Carr, M., Rellinger, E., & Pressley, M. (1990). Self-regulated cognition: Interdependence of metacognition, attributions, and self-esteem. In B. F. Jones & L. Idol (Eds.), *Dimensions of thinking and cognitive instruction*. (pp. 53-92).
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. E., & Renio, A. (1989). Research Article: The Impact of an MBA Programme on Managerial Abilities. *The Journal of Management Development*, 8(5), 66-77.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development. *Management Education and Development*, 20(1), 56-61.
- Chen, G., Casper, W. J., & Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14(3), 209-230.
- Cohen, É. (2000). Dictionnaire de gestion, *Dictionnaire de gestion*. Paris: Éditions La Découverte.
- Cole, B. L., & Hopkins, B. L. (1995). Manipulations of the relationship between reported self-efficacy and performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15(1/2), 95-135.
- Coleman, P. K., & Karraker, K. H. (1998). Self-efficacy and parenting quality: Findings and future applications. *Developmental Review*, 18(1), 47-85.
- Coleman, P. K., & Karraker, K. H. (2000). Parenting self-efficacy among mothers of school-age children: Conceptualization, measurement, and correlates. *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 49(1), 13-24.

- Coleman, P. K., & Karraker, K. H. (2003). Maternal self-efficacy beliefs, competence in parenting, and toddlers' behavior and developmental status. *Infant Mental Health Journal*, 24(2), 126-148.
- Dolan, S. L., Gosselin, E., & Carrière, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (3 ed.). Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Drucker, P. F. (1954). *La pratique de la direction des entreprises* (L. b. d. t. élémentaires, Trans.). Paris: Éditions d'Organisation.
- Drucker, P. F. (1974). *Management : tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 89-117.
- Eden, D., & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628-635.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
- Fayol, H. (1916/1999). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Feltz, D. L. (1988). Gender differences in the causal elements of self-efficacy on a high avoidance motor task. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10(2), 151-166.
- Feltz, D. L., & Landers, D. M. (1983). The effects of mental practice on motor skill learning and performance: A meta-analysis. *Journal of Sport Psychology*, 5(1), 25-57.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2 ed.). London: Sage publications.
- Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). *Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis*. Paper presented at the Proceedings of the Academy of Management.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Geringer, J. M., & Frayne, C. A. (1993). Self-efficacy, outcome expectancy and performance of international joint venture general managers. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 10(4), 322-333.
- Gist, M. E. (1989). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. *Personnel Psychology*, 42(4), 787-805.

- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Gist, M. E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 884-891.
- Gist, M. E., Stevens, C. K., & Bavetta, A. G. (1991). Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills. *Personnel Psychology*, 44(4), 837-861.
- Hayes, J., L. (1979). A new look at managerial competence: the AMA model of worthy performance. *Management Review*, November, 2-3.
- Hayes, J., Rose-Quirie, A., & Allinson, C. W. (2000). Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: Implications for training and development. *Personnel Review*, 29(1-2), 92-101.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 23-37.
- Hill, J. J., Jr. (2002). Are executives overconfident? *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 63(2-A), 662.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership, Vol. 1*. (pp. 171-233). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jaccard, J. J., Turrissi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Beverly Hills: Sage.
- Jatulis, L. L., & Newman, D. L. (1991). The role of contextual variables in evaluation decision making: Perceptions of potential loss, time, and self-efficacy on nurse managers' need for information. *Evaluation Review*, 15(3), 364-377.
- Jenkins, A. L. (1994). The role of managerial self-efficacy in corporate compliance with the law. *Law and Human Behavior*, 18(1), 71-88.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.

- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 107-127.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 36-51.
- Kanungo, R. N., & Misra, S. (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations, 45*(12), 1311-1332.
- Kazdin, A. E. (1978). Covert modeling-Therapeutic application of imaniged rehearsal. In J. L. Singer & K. S. Pope (Eds.), *The power of human imagination: New methods in psychotherapy* (pp. 255-278). New-York: Plenum Press.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 202-210.
- Kim, J. O., & Muller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: Sage.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 81*(1), 36-51.
- Kline, T. J., Robinson, J. M., & Boyd, J. E. (1992). Managers' self-efficacy in making tactical and strategic decisions. *Psychology: A Journal of Human Behavior, 29*(3-4), 48-61.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly, 13*(3), 193-215.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review, 68*(3), 103-112.
- Kretovics, M. A. (1999). Assessing the MBA: What do our students learn? *Journal of Management Development, 18*(2), 125-136.
- Krueger, N. F., & Dickson, P. R. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological Reports, 72*(3), 1235-1240.
- Krueger, N. F., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences, 25*(3), 385-400.

- Lapierre, L. (1987). Imaginaire, gestion et leadership. *Gestion: Revue internationale de gestion*, 12(1), 6-14.
- Latham, G. P., & Lee, T. W. (1986). Goal setting. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field setting*. Lexington, MA: Heath.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Masters, G. N., & McCurry, D. (1990). *Competency-based assessment in the professions: National office of overseas skill recognition*. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New-York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du gestionnaires*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (2005). *Managers not MBAs: A hard look at soft practice of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Reality Programming for MBAs. *Strategy and Business*, 26(1), 28-31.
- Norris, G. W. (2002). *Using measures of personality and self-efficacy to predict work performance*.
- Ohana, P. (1999). Les 100 mots clés du management des hommes, *Les 100 mots clés du management des hommes* (2 ed.). Paris: Dunod.
- Onglatco, M., Yuen, E. C., Leong, C. C., & Lee, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial success in Singapore. *International Journal of Management*, 10(1), 14-21.

- Orpen, C. (1995). Self-efficacy beliefs and job performance among Black managers in South Africa. *Psychological Reports*, 76(2), 649-650.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Peretti, J.-M. (2001). Dictionnaire des ressources humaines, *Dictionnaire des ressources humaines* (2 ed., pp. 259). Paris: Librairie Vuibert.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.
- Pfeffer, J. (1998). Understanding organizations: Concepts and controversies. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, Vol. 2 (4th ed.). (pp. 733-777).
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye. *Academy of Management Learning & Education* 1(1), 78-95.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.
- Porter, L. W., & McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?* New-York: McGraw-Hill.
- Rausch, E., Sherman, H., & Washbush, J. B. (2002). Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development. *Journal of Management Development*, 21(3), 184-200.
- Rigaud, L. (2005). Dictionnaire du français des affaires, *Dictionnaire du français des affaires*. Paris: La maison du dictionnaire.
- Robertson, I. T., & Sadri, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial performance. *British Journal of Management*, 4(1), 37-45.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human-resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Sarbin, T. R., & Allen, V. L. (1968). Role Theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd ed.) (Vol. 2): Reading, Mass. : Addison-Wesley.

- Schunk, D. H. (1982). Effects of effort attributional feedback on children's perceived self-efficacy and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 548-556.
- Schunk, D. H. (1989a). Self-efficacy and cognitive achievement: Impoications for students with learning problems. *Journal of Learning Disabilities*, 22(1), 14-22.
- Schunk, D. H. (1989b). Social cognitive theory and self-regulated learning. In B. J. Zimmerman & D. H. Schunk (Eds.), *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research, and practice* (pp. 83-110). New-York: Springer-Verlag.
- Schunk, D. H. (1990). Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist. Special Issue: Self-regulated learning and academic achievement*, 25(1), 71-86.
- Schunk, D. H. (1994). Self-regulation of self-efficacy and attributions in academic settings. In D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (Eds.), *Self-regulation of learning and performance: Issues and educational applications*. (pp. 75-99).
- Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the Validity of Multiple Social Effectiveness Constructs in the Prediction of Managerial Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 443-461.
- Shea, C. M., & Howell, J. M. (2000). Efficacy-performance spirals: An empirical test. *Journal of Management*, 26(4), 791-812.
- Simpson, R., Sturges, J., Woods, A., & Altman, Y. (2005). Gender, Age, and the MBA: An Analysis of Extrinsic and Intrinsic Career Benefits. *Journal Of Management Education*, 29(2), 218-247.
- Singer, M. (1991). The relationship between employee sex, length of service and leadership aspirations: A study from valence, self-efficacy and attribution perspectives. *Applied Psychology: An International Review*. 40(4), 417-436.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*. 26(4), 62-74.
- Stajkovic, A. D., & Sommer, S. M. (2000). Self-efficacy and causal attributions: Direct and reciprocal links. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(4), 707-737.

- Sturges, J., Simpson, R., & Altman, Y. (2003). Capitalising on learning: An exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training & Development*, 7(1), 53-66.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2006). *Using Multivariate Statistics* (5 ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Taggar, S., & Seijts, G. H. (2003). Leader and staff role-efficacy as antecedents of collective-efficacy and team performance. *Human Performance*, 16(2), 131-156.
- Takata, C., & Takata, T. (1976). The influence of models on the evaluation of ability: Two functions of social comparison processes. *Japanese Journal of Psychology*, 47(2), 74-84.
- Thomas, P., Moore, K. S., & Scott, K. S. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the big five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 349-362.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474-483.
- Vicere, A. A. (1998). Changes in practices, changes in perspectives: The 1997 International Study of Executive Development Trends. *Journal of Management Development*, 17(7), 526-543.
- Vroom, V. H. (1964). *Work motivation*. New-York: Wiley.
- Weinberg, R. S., Gould, D., Yukelson, D., & Jackson, A. (1981). The effect of preexisting and manipulated self-efficacy on a competitive muscular endurance task. *Journal of Sport Psychology*, 3(4), 345-354.
- Weiner, N., & Mahoney, T. (1981). A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences. *Academy of Management Journal*, 24(3), 453-471.
- Wells, L. E., & Marwell, G. (1976). *Self-esteem : its conceptualization and measurement*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wood, R. E., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46(2), 181-201.

- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 416-425.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by Any Other Name. *Personnel Management, 23*(9), 30-33.
- Yukl, G. A. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in Organizations* (6 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders - Are They Different. *Harvard Business Review, 55*(3), 67-76.
- Zimmerman, B. J., & Martinez-Pons, M. (1990). Student differences in self-regulated learning: Relating grade, sex, and giftedness to self-efficacy and strategy use. *Journal of Educational Psychology, 82*(1), 51-59.

ANNEXE A
LE QUESTIONNAIRE

Perceptions des gestionnaires de leur rôle et fonctions

Danny St-Laurent

Étudiant au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle

Université du Québec à Montréal

Objectif de l'étude :

L'étude à laquelle vous participez vise à décrire les perceptions qu'ont de leur rôle et de leurs fonctions des gestionnaires québécois œuvrant dans différentes entreprises.

Votre participation à cette étude ne comporte aucun risque. Conformément aux règles d'éthique de la recherche auprès des personnes, il est entendu que les données recueillies demeureront confidentielles et seront rendues anonymes dès réception de votre questionnaire. Les données de cette étude ne serviront qu'à la rédaction de ma thèse et éventuellement de communications et d'articles scientifiques, où ne seront présentés que des résultats globaux de l'ensemble des participants. Votre employeur, ni personne d'autre n'aura accès à vos réponses.

Ce questionnaire comporte 41 énoncés décrivant différentes dimensions ou fonctions de gestion. Pour chacun des énoncés, nous vous demandons d'indiquer, sur une échelle de 1 à 5, à quel point vous vous sentez capable d'exécuter ce qu'il décrit. Vous devez répondre au questionnaire en vous référant à comment vous vous comportez dans votre travail.

Explication de l'échelle :

Voici l'échelle utilisée :

1	2	3	4	5	N/A
Très peu	Un peu	Moyennement	Assez	Tout à fait	Ne s'applique pas

Exemple :

Y. Rédiger des documents administratifs, de façon claire, concise et dans un bon français.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous vous sentez seulement un peu capable de rédiger des documents administratifs, alors cliquez dans le carré gris sous le chiffre 2.

Si vous vous sentez assez capable de rédiger des documents administratifs, alors cliquez dans le carré gris sous le chiffre 4.

Si l'énoncé ne s'applique pas à vous, alors cliquez dans le carré gris sous le N/A (ne s'applique pas à la situation).

Si vous désirez changer une réponse, il vous suffit de cliquer dans le carré gris sous le chiffre déjà sélectionné. Le « X » s'effacera et vous pourrez alors choisir un autre chiffre et cliquer dans le carré correspondant.

Procédure de passation et de retour :

Vous n'avez qu'à :

Répondre aux questions (il est important que vous répondiez à tous les énoncés);

Enregistrer ce document sur votre ordinateur. Nous recommandons fortement de l'enregistrer sur le bureau (Fichier, enregistrer sous...);

Retourner le document à : st-laurent.danny@courrier.ugam.ca en le plaçant en pièce jointe;

Pour votre sécurité, supprimer le document (sur votre bureau et dans les « éléments envoyés » de Microsoft Outlook) et vider la corbeille (pour vous assurer que personne n'ait accès à vos réponses).

Faire preuve de détermination dans la poursuite des objectifs fixés; ne pas vous laisser arrêter par les difficultés rencontrées.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remettre en question le statu quo et apporter des idées nouvelles et stimulantes.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire confiance aux autres et déléguer.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir choisir vos alliés et bâtir des partenariats.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porter attention aux préoccupations des gens et être sensible à leurs besoins.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous motiver en vous fixant des objectifs exigeants qui vous obligent à vous dépasser et à donner votre maximum.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favoriser le changement et faire évoluer votre milieu.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabiliser vos collaborateurs et les rendre imputables des résultats.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mettre en priorité la satisfaction de la clientèle, interne et externe.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aider et guider les autres dans le développement de leurs compétences.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être souple et réagir positivement devant les imprévus et face à l'ambiguïté.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoir une vision globale et systémique de votre organisation; saisir les enjeux à court et long termes.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire un suivi formel et régulier de l'avancement des travaux en cours et vérifier la qualité.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être attentif et proactif face aux besoins des clients.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Être juste et équitable dans l'évaluation du rendement.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demeurer calme dans les situations de crise, de forte pression ou de contrariété.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Donner le cap et définir les grandes orientations.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire preuve de rigueur financière en contrôlant les dépenses et en respectant les budgets établis.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gérer les conflits et les résoudre de façon proactive et constructive.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gérer la situation des employés problème et exercer la discipline avec discernement.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assumer pleinement et avec aisance toutes les implications de votre rôle de gestionnaire.	1	2	3	4	5	N/A
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* SVP, répondre à la page suivante.

FICHE D'IDENTIFICATION PERSONNELLE

Âge :

20 à 25 ans : ☐ 26 à 30 ans : ☐ 31 à 35 ans : ☐ 36 à 40 ans : ☐ 41 à 45 ans : ☐
 46 à 50 ans : ☐ 51 à 55 ans : ☐ 56 à 60 ans : ☐ 61 à 65 ans : ☐ 66 ans et plus : ☐

Sexe :

Homme : ☐ Femme : ☐

Secteur d'activité :

Privé : ☐ Public : ☐ Parapublique : ☐

Fonction actuelle :

Cadre de premier niveau : ☐ Cadre intermédiaire : ☐ Cadre supérieur : ☐

Département d'appartenance :

Direction générale : ☐ R et D : ☐ Services immobiliers : ☐ Services administratifs : ☐
 Finance / comptabilité : ☐ Communication : ☐ Entretien / maintenance : ☐ Services techniques : ☐
 Ressources Humaines : ☐ Vente / marketing : ☐ Soins infirmiers : ☐ Services informatiques : ☐
 Production : ☐ Ressources matérielles : ☐ Services professionnels : ☐ Autres : ☐

Nombre d'années sur le marché du travail :

5 années et moins : ☐ 6 à 10 années : ☐ 11 à 15 années : ☐ 16 à 20 années : ☐
 21 à 25 années : ☐ 26 à 30 années : ☐ 31 à 35 années : ☐ 35 années et plus : ☐

Nombre d'années d'expérience en gestion :

5 années et moins : ☐ 6 à 10 années : ☐ 11 à 15 années : ☐ 16 à 20 années : ☐
 21 à 25 années : ☐ 26 à 30 années : ☐ 31 à 35 années : ☐ 35 années et plus : ☐

Niveau le plus élevé de la formation scolaire complétée (autre qu'en gestion):

Aucun : ☐ Diplôme de premier cycle universitaire : ☐
 Diplôme d'études secondaires : ☐ Diplôme de maîtrise : ☐
 Diplôme d'études collégiales : ☐ Diplôme de doctorat : ☐

Niveau le plus élevé de la formation scolaire complétée en gestion:

Aucun : ☐ Baccalauréat en gestion : ☐
 Diplôme de technique administrative : ☐ Diplôme d'études supérieures
spécialisées en gestion : ☐
 Un certificat en gestion (premier cycle) : ☐ Maîtrise en gestion : ☐
 Deux certificats en gestion (premier cycle) : ☐ Doctorat en gestion : ☐

Nombre de sessions de perfectionnement en gestion:

(Ces formations ont une durée variant normalement entre une journée et deux semaines et sont souvent offertes par l'employeur.)

5 sessions de perfectionnement et moins : ☐ 6 à 10 sessions de perfectionnement : ☐ 11 à 15 sessions de perfectionnement : ☐ Plus de 16 sessions de perfectionnement : ☐

Cochez cette case si vous êtes intéressé(e)s à avoir un résumé des résultats de cette recherche: ☐

N N'oubliez pas d'enregistrer les modifications apportées au questionnaire et de le retourner par courrier électronique à st-laurent.danny@courrier.ugam.ca en le plaçant en pièce jointe!

Merci beaucoup de votre collaboration!

ANNEXE B

MESSAGE DE PRÉSENTATION DU QUESTIONNAIRE

Perception des gestionnaires de leur rôle et fonctions

Sujet : Étude doctorale portant sur les perceptions des gestionnaires québécois

Bonjour,

Mon nom est Danny St-Laurent et je suis étudiant au programme de doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'UQAM. Je vous contacte aujourd'hui pour vous demander votre collaboration à ma recherche doctorale portant sur la perception des gestionnaires en regard de diverses activités pouvant survenir dans l'exercice de leurs fonctions. Plus spécifiquement, votre collaboration implique de répondre à un questionnaire comportant 41 questions à choix multiples et quelques questions de données socio-démographiques. Dix minutes devraient suffire pour remplir ce questionnaire.

Les personnes collaborant à cette étude qui désireraient recevoir un bilan des résultats pourront l'indiquer en cochant la case appropriée se trouvant à la dernière page du questionnaire.

Votre participation à cette étude ne comporte aucun risque et s'effectue sur une base volontaire. Conformément aux règles d'éthique de la recherche auprès des personnes, il est entendu que les données recueillies demeureront confidentielles et seront rendues anonymes dès réception de votre questionnaire. Les données de cette étude serviront à la rédaction de ma thèse et éventuellement de communications et d'articles scientifiques, où ne seront présentés que des résultats globaux de l'ensemble des participants. Votre employeur, ni personne d'autre n'aura accès à vos réponses.

Si vous acceptez de participer, vous avez simplement à répondre au questionnaire placé en pièce jointe, enregistrer les modifications et me le retourner par courrier électronique à l'adresse : st-laurent.danny@courrier.uqam.ca.

Je sais que votre temps est précieux et que cette demande s'ajoute à votre travail. Aussi, quelle que soit votre décision, je vous remercie à l'avance de l'attention prise à l'examiner.

Danny St-Laurent
Étudiant au doctorat en psychologie
Université du Québec à Montréal
(514) 890-1844

Thérèse Bouffard, Ph.D.
Responsable de la recherche
Professeur titulaire
Département de psychologie
Université du Québec à Montréal
(514) 987-3000 poste : 3976

ANNEXE C

MESSAGE DE L'ASSOCIATION OU DE L'ORGANISATION

À tout les membres de l'Association X

M. Danny St-Laurent, étudiant au doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle à l'Université du Québec à Montréal, a sollicité notre collaboration pour l'aider à réaliser une étude qui vise à décrire les perceptions qu'ont de leur rôle et de leurs fonctions des gestionnaires québécois oeuvrant dans différentes entreprises.

À cette fin, il demande aux cadres de l'Association X de compléter le questionnaire ci-joint. Tel qu'indiqué dans la présentation du questionnaire, toutes les données demeureront confidentielles et ne serviront qu'à la rédaction de sa thèse de doctorat.

Je vous invite donc à compléter ce questionnaire, à le retourner à l'adresse indiquée et vous remercie au nom de M. St-Laurent de votre précieuse collaboration.

Monsieur X
Directeur Général

ANNEXE D
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Comité départemental de déontologie

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le Comité de déontologie du département de psychologie, mandaté à cette fin par l'Université du Québec à Montréal, a examiné le protocole de recherche suivant:

Responsable : Danny St-Laurent

Directeur : Thérèse Bouffard

Département : Psychologie

Titre : Le rôle de la formation sur le sentiment d'efficacité personnelle chez les gestionnaires québécois.

Ce protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond entièrement aux normes établies par la "*Politique institutionnelle de déontologie*" de l'UQAM.

Le projet est jugé recevable sur le plan déontologique.

Membres du Comité:

NOM

Isabelle Rouleau
Mara Brendgen
Véronique Lussier
Richard Bourhis

POSTE OCCUPÉ

Professeure
Professeure
Professeure
Professeur

DÉPARTEMENT

Psychologie
Psychologie
Psychologie
Psychologie

18 février 2005
Date

Isabelle Rouleau
Présidente du comité départemental

UQAM